

Eraldo Madeiro



*Repensando a gestão
da escola na perspectiva
da prática educativa*

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa

Eraldo Madeiro

Repensando a gestão da
escola na perspectiva da
prática educativa



Rio de Janeiro
2018



O AUTOR responsabiliza-se inteiramente pela originalidade e integridade do conteúdo da sua OBRA, bem como isenta a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente da violação de direitos autorais ou direitos de imagem contidos na OBRA, que declara, sob as penas da Lei, ser de sua única e exclusiva autoria.

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa

Copyright © 2018, *Eraldo Madeiro*

Todos os direitos são reservados no Brasil.

PoD Editora

Rua Imperatriz Leopoldina, 8 - sala 1110

Centro – Rio de Janeiro - 20060-030

Tel. 21 2236-0844 • www.podeditora.com.br

atendimento@podeditora.com.br

Capa & Diagramação:

PoD Editora

Impressão e Acabamento:

PoD Editora

Revisão:

PoD Editora

Imagem de capa:

www.pixabay.com

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização do autor.

CIP-Brasil. Catalogação-na-Publicação Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

M153r

Madeiro, Eraldo

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa /Eraldo Madeiro.

- 1ª ed. - Rio de Janeiro: PoD, 2018.

94p. il.; 21cm

inclui bibliografia e índice

ISBN 978-85-8225-198-0

1. Gestão escolar. 2. Escolas - Organização e administração. I. Título.

8-51275

CDD: 371.2

CDU: 37.091

19.07.18

Vanessa Mafra Xavier Salgado - Bibliotecária - CRB-7/6644

Dedicatória

Dedico este livro a minha irmã **Angela Ma-deiro**, casada, mãe de três filhos, servente de escola pública, estudante de pedagogia; por ter-me como inspiração e motivação na sua jornada acadêmica.

Agradecimentos

Agradeço à Deus por ter me dado a oportunidade de conviver com alunos tão diferentes, que me dão essa chance de estudá-los;

Aos meus filhos que suportam minhas ausências devido minhas viagens de trabalho ou de passeio;

Com muito carinho e admiração quero também agradecer as minhas alunas Dilma Maria da Silva Santos e Carmen dos Santos Fernandes pelas produções valiosas;

Pelo mesmo motivo agradeço a todos que prestigiam o meu trabalho enquanto professor e autor.

Eraldo Madeiro

Sumário

Agradecimentos	6
Apresentação	9
Capítulo 1. Uma vivência de gestão escolar ativa na Amazônia e o processo de dinamização do ensino-aprendizagem	11
Desafios da ação democrática	12
Escola e comunidade: uma relação possível	16
O Coordenador Pedagógico como agente motivador das ações educativas no espaço escolar	19
Referências	24
Capítulo 2. A função social da escola	25
A escola e a organização do trabalho pedagógico ...	28
A escola que temos e a escola que queremos	30
O Papel do professor na sociedade tecnológica	33
A escola para os novos tempos	35
Referências	40
Capítulo 3. A importância da relação afetiva da gestão escolar para a qualidade da educação	41
Mecanismos utilizados para se comunicar nas escolas	46
Consequências da falta de comunicação.....	51
Referências	65

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa

Capítulo 4. A organização da escola na nova dinâmica de concepção de gestão.....	67
A gestão da escola democrática na política educacional vigente.....	76
A importância do diretor de escola na interação da qualidade do ensino.....	84
Referências	93

Apresentação

As pesquisas que venho empreendendo nos últimos tempos têm como foco questões do cotidiano da prática de gestão escolar, visando encontrar e vislumbrar mecanismos de alternativas para o redimensionamento do saber e do fazer cotidiano dos gestores escolares na atualidade.

O que pretendo, nesses estudos, é investigar as ações e relações que configuram o dia a dia do gestor escolar, para poder pensar e repensar a prática cotidiana frente ao novo cenário pedagógico e de sociedade que temos.

O motivo que me impulsiona a pesquisar essa linha de investigação é, por um lado, o desejo de querer contribuir para uma gestão da escola mais participativa colaborativa, oferecendo principalmente um ensino de qualidade aqueles que realmente necessitam, e por outro, o reconhecimento do importante papel que pode ter o gestor da escola nessa qualidade desejada.

Esperamos com esta obra, contribuir de certa forma com as novas configurações que permeiam os debates sobre a gestão da escola na perspectiva da prática pedagógica, num cenário de ambiguidades e controvérsias, em que se tem procurado encontrar os melhores e mais adequados caminhos, rumo a uma educação com qualidade social e principalmente política que nossas crianças e jovens tanto almejam.

Capítulo 1. Uma vivência de gestão escolar ativa na Amazônia e o processo de dinamização do ensino-aprendizagem

A escola, principalmente a pública, é espaço democrático dentro da sociedade buscando desenvolver seu papel social de maneira que possibilite aos envolvidos no contexto escolar participarem de maneira efetiva da tomada de decisões. Nos últimos anos tem-se discutido muito o novo papel da gestão escolar como instrumento para inserção de movimentos de transformação na atuação dos professores, alunos, pais e comunidade. Para isso, a gestão tem-se buscado subsídios nos aspirais da democracia e da participação.

Assim a educação tem como finalidade a formação do homem para que este possa realizar as transformações sociais necessárias à sua não humanização, buscando romper com o os sistemas que impedem seu livre desenvolvimento.

Contudo vale ressaltar que o essencial do trabalho educativo é garantir a possibilidade de o homem tornar-se livre, consciente, responsável a fim de concretizar sua humanização. Para que isso de fato venha a acontecer faz-se necessário que as escolas bem como as demais esferas sociais devem proporcionar situações significativas que despertem o interesse pela procura, a investigação, a

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa reflexão, buscando razões para a explicação da realidade. Vale ressaltar que os espaços educativos, principalmente aqueles de formação de educadores devem orientar para a necessidade da relação subjetividade-objetividade, buscando compreender as relações, uma vez que, os homens se constroem na convivência, na troca de experiências.

Desafios da ação democrática

Em uma época de muito avanço tecnológico e de informação geradas a cada segundo dentro das redes sociais, e a velocidade que essas informações chegam aos nossos educandos, preocupam saber como uma instituição escolar irá se posicionar em relação a essas mudanças e de que maneira todo esse aparato tecnológico poderá contribuir de maneira significativa com o processo educativo. Porém, pensando na qualificação educativa, indaga-se quanto a parte pedagógica, em como a mesma dá conta atualmente perante os desafios encontrados diante das diversidades e tecnologias.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (Luck 2008 p. 21)

Para tanto, é importante que seja repensado as práticas de gestão na escola, pois, acredita-se que as práticas construídas na área da gestão escolar e da educação se constituem em caminhos possíveis para a superação

Eraldo Madeiro

do ensino tradicional. Diante disso, cabe salientar e valorizar a função do gestor escolar como integrante desse processo. Portanto, é importante ter a conscientização da construção de práticas de decisões coletivas, consolidando um projeto pedagógico que seja político no sentido de assumir responsabilidades com o social. Sendo assim a gestão democrática deve envolver todos os seguimentos interessados na construção de propostas coletivas de práticas educacionais, para que o processo de ensino aprendizagem seja resultado de um conjunto de ações. Por isso a necessidade de apontar a importância de uma gestão democrática, em que todos são agentes e responsáveis pelo processo educacional, em que todos percebam a sua importância na construção da gama de conhecimentos que são adquiridos dentro das unidades escolares e se sintam parte integrante de todo processo e principalmente que possam de maneira significativa contribuir com a evolução da sociedade.

É imprescindível apresentar uma gestão participativa que ofereça estratégias e suportes aos profissionais da escola para orientar suas ações pedagógicas que visem a melhoria da qualidade das práticas e a participação de todos os agentes responsáveis pela educação. A Gestão Democrática exige, do seu agente, atitudes, compromisso de fazer, construir. E mais: como a gestão se constrói por meio de ações, ela sempre traz consequências ou efeitos. É o “efeito de gerir” é o de dirigir, de dar condução e comando. Sendo assim, toda gestão implica em responsabilidades.

Segundo Barbosa Filho, 2004, a implantação da gestão democrática, para ser eficiente, deverá envolver os seus executores de forma a que todos se sintam corresponsá-

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa
veis pelo êxito desse modelo. No que concerne à Autonomia, é preciso lembrar que a LDB nº 9394/96, em seu artigo 12, definiu que são incumbências dos estabelecimentos escolares “elaborar e executar sua proposta pedagógica e administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros”. Esta autonomia: pedagógica, administrativa e financeira terá que ser considerada, também, no momento de definição de funcionamento da gestão do ensino.

Nesse sentido Luck diz:

A participação ativa de todos os envolvidos em uma unidade social, para a tomada de decisão conjunta, mediante processo de planejamento participativo, pelo qual a realidade é analisada pela incorporação de diferentes olhares que, ao serem levados em consideração, permitem que as decisões tomadas o sejam a partir de uma visão abrangente das perspectivas de intervenção, além de garantirem o comprometimento coletivo com a implementação do planejado. (in Brito p.128).

A escola para se reconstruir deve ter como uma das ferramentas mais eficientes que é gestão democrática. Como o próprio conceito de gestão afirma que gestão é ação, é movimento, a escola precisa sair da posição confortável de “executora” de práticas pré-determinadas e passar a pensar, a refletir suas práticas. De acordo com Libâneo (1997, p. 16), a participação influi na melhoria da qualidade do ensino: o autor, sobre o assunto diz ainda que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pos-

Eraldo Madeiro

sibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (Libâneo, 2004, p. 102)

A gestão democrática para que realmente seja democrática, não pode sobreviver num faz-de-conta onde se faz-de-conta que os sujeitos opinam que são comprometidos, e que são ouvidos e respeitados. A implantação de uma gestão democrática não ocorre de uma hora para outra, é preciso muita reflexão e pesquisa, num movimento constante de ação-reflexão-ação. Democracia demanda respeito, solidariedade, comprometimento, responsabilidade e, principalmente, ética. É preciso se conhecer a comunidade das escolas, suas peculiaridades, aspirações e concepções, torna-se muito importante o resgate da identidade desta comunidade fim de que sua cultura, religiões, costume sejam evidenciados dentro do projeto político pedagógico. É necessário compreender os conceitos relacionados à escola, gestão e democracia para então, partir para uma relação de cooperação e solidariedade na construção de uma nova escola.

O gestor escolar é o principal sujeito na implantação de uma gestão democrática, mas para promover a integração dos diversos sujeitos envolvidos no processo educativo, é preciso que este conheça e aplique valores como respeito, colaboração, ética, solidariedade, cooperação, valores essencialmente democráticos. Nesse sentido para promo-

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa

ver a participação de todos, primeiro é preciso construir um ambiente democrático. É esse o principal desafio do gestor: tornar-se ele mesmo um sujeito democrático. Ainda, diante os muitos desafios e resistências, muitas escolas estão ampliando suas visões sobre esse processo democrático. E, embora paulatinamente, os resultados estão ganhando notoriedade. Com muito a evoluir as gestões democráticas, já se observa os anseios pela sua efetivação, através das avaliações institucionais que permitem uma reflexão dos erros e acertos.

Apesar das dificuldades busca-se uma construção coletiva, um repensar político-pedagógico organizacional para que todos possam sentir integrantes do processo. Portanto, é através da ação verdadeiramente político-pedagógica do gestor escolar, atuando como um incentivador, um líder democrático que ouve, dá oportunidade a todos os componentes de opinarem e decidirem as soluções adequadas às problemáticas surgidas, que se terá uma verdadeira gestão democrática.

Escola e comunidade: uma relação possível

A parceria entre escola e comunidade é extremamente importante para a garantia de uma Educação de qualidade. Sem essa parceria, o trabalho educacional desenvolvido junto ao aluno pode ficar bastante comprometido, pois os dois se complementam no objetivo maior que é o desenvolvimento global do aluno. A escola passa a ser mais significativa a partir do momento que todos os envolvidos no contexto educativo se sintam como parte integrante do processo. Para Freire:

Eraldo Madeiro

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (Freire, 2004, p. 09)

A discussão deve avançar na procura das melhores oportunidades de promover um encontro positivo entre pais e professores. Para isso acontecer, alguns conceitos precisam ser revistos. Perceber a construção da família atual e não mistificar o modelo do passado como ideal torna-se fundamental para se estreitar a relação e abrir oportunidades para o diálogo. Tenha claro que é direito dos responsáveis pelos estudantes opinar, fazer sugestões e participar de decisões sobre questões administrativas e pedagógicas da escola.

Luck (2008, p. 44), a esse respeito diz ainda que:

Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria continuada e transformações necessárias.

Assim, a participação efetiva dos pais no processo de aprendizagem facilita a prática pedagógica dos professores, pois os mesmos podem contar com o apoio família

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa no que tange ao processo de aprendizagem do educando. Isso evidencia a responsabilidade que a escola tem em incentivar e apoiar sem articulação família-escola. Por isso, a questão da parceria entre família e escola reúne importantes pontos que nos convidam a refletir sobre os benefícios a serem alcançados nessa relação, uma vez que ambas as instituições têm interesses comuns: que é o sucesso da formação do cidadão que as exigências sociais preceituam. Nessa perspectiva, como bem diz paro (1997, p.30)

A escola por sua maior aproximação às famílias constitui-se em instituição social importante na busca de mecanismos que favoreça um trabalho avançado em favor de uma atuação que mobilize os integrantes tanto da escola, quanto da família, em direção a uma maior capacidade de dar respostas aos desafios que impõe a essa sociedade.

O ideal seria ter uma relação efetiva, porém mais aberta entre pais e escola, possibilitando um espaço de conquista a fim de esclarecer possíveis dúvidas dos pais, quanto à alfabetização de seus filhos/alunos, ouvindo suas críticas e sugestões e sempre levando em consideração para melhoria do ensino oferecido nas instituições de ensino, enfim essa relação resgata o respeito com o trabalho realizado pela escola. Segundo Silva (2008, p. 01).

Aí entra a parceria família/escola. Uma conversa franca dos professores com os pais, em reuniões simples, organizadas, onde é permitido aos pais falarem e opinarem sobre todos os assuntos, será de grande valia na tentativa de entender melhor os filhos/alunos. A cons-

Eraldo Madeiro

trução desta parceria deveria partir dos professores, visando, com a proximidade dos pais na escola, que a família esteja cada vez mais preparada para ajudar seus filhos. Muitas famílias sentem-se impotentes ao receberem, em suas mãos os problemas de seus filhos que lhe são passados pelos professores, não estão prontas para isso.

A escola tem grande importância educacional na formação do ser social, por isso, a sintonia entre escola e família é fundamental para que criem uma força de trabalho capaz de provocar a mudança da estrutura social. Portanto, a parceria de ambas é necessária para que juntas atuem como agentes facilitadores do desenvolvimento pleno do educando, buscando sempre superar os obstáculos frente às metas e objetivos a serem alcançados na promoção social do aluno.

O Coordenador Pedagógico como agente motivador das ações educativas no espaço escolar

Educação de qualidade é uma busca constante das instituições de ensino, para que isso se torne realidade são necessárias ações que sustentem um trabalho em equipe e uma gestão que priorize a formação docente contribuindo para um processo administrativo de qualidade, pois não é mais interessante administrar pessoas e sim buscar parcerias com todos os envolvidos no contexto escolar para assim administrar com as pessoas, num trabalho em que a coletividade seja fator principal. As organizações cada vez mais precisam de pessoas, responsáveis, dinâmicas, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa decisões. Nessa perspectiva devemos identificar as necessidades dos professores e com eles encontrar soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade esse trabalho é desenvolvido pelo coordenador pedagógico.

O coordenador pedagógico ocupa uma função significativa, pois possibilita alternativas de ações que permitam que o professor reflita sua prática, através de compreensão de fatos, da análise e da reflexão dos acontecimentos e trocas de experiências, buscando realizar os objetivos propostos. Assim a coordenação estará proporcionando aos envolvidos no processo educacional, condições de transformação e de realização dos desafios na escola. Madeiro 2015 p. 92.

Esse profissional tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática como nos fala Novoa (2001), “a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação” com esse pensamento ainda é necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, assim o coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe. Dentro das diversas atribuições está o ato de acompanhar o trabalho docente, sendo responsável pelo elo entre os envolvidos na comunidade educacional. A questão do relacionamento entre o coor-

Eraldo Madeiro

denador e o professor é um fator crucial para uma gestão democrática, para que isso aconteça com estratégias bem formuladas o coordenador não pode perder seu foco.

Hoje ser coordenador pedagógico tem como função fundamental no processo de motivacional proporcionar aos profissionais que atua na escola, as condições necessárias para que cumpra a sua função, o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, com vistas ao desenvolvimento de habilidades e atitudes favoráveis a sua atuação na luta pela transformação da sociedade. Madeiro 2015 p.92.

O coordenador precisa estar sempre atento ao cenário que se apresenta a sua volta valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando os resultados, essa caminhada nem sempre é feita com segurança, pois as diversas informações e responsabilidades o medo e a insegurança também fazem parte dessa trajetória, cabe ao coordenador refletir sobre sua própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino – aprendizagem. O trabalho em equipe é fonte inesgotável de superação e valorização do profissional.

A coordenação pedagógica torna-se então essencial à gestão pedagógica da escola, uma vez que o coordenador assume a função de articulador da Proposta Pedagógica da escola e do currículo da rede na qual está inserido, assim como a responsabilidade pela formação continuada dos professores, sem perder de vista que a sala de aula e, portanto, a aprendizagem dos alunos deve se constituir como o referencial para as ações que irá desenvolver no seu exercício profissional.

Repensando a gestão da escola na perspectiva da prática educativa

Ao atuar como coordenador pedagógico, o profissional deverá desenvolver habilidades voltadas para contribuir com as ações pedagógicas desenvolvidas nas instituições de ensino e desenvolver competência para planejar, acompanhar e avaliar os processos de ensinar e aprender, o coordenador deve orientar o trabalho dos demais docentes, oferecendo condições para que o professor aprofunde sua área específica e transforme seu conhecimento em ensino. Desta maneira, deve rever periodicamente seu plano de formação e dedicar tempo para a elaboração de pautas para reuniões de formação continuada centradas tanto nas necessidades de ensino dos professores como nas necessidades de aprendizagem dos alunos, uma vez que cada reunião deve ser articulada ao contexto de trabalho e ter como referencial a reflexão sobre as práticas de sala de aula e a aprendizagem dos alunos, buscando construir coletivamente respostas para as dificuldades enfrentadas pelo grupo docente.

Entretanto, o cotidiano atribulado verificado em muitas escolas resulta na falta de foco observada no trabalho de vários desses profissionais. Se o tempo não é bem organizado e as funções não estão bem definidas no ambiente escolar, o profissional corre o risco de ser engolido pelo dia a dia, respondendo por casos de indisciplina ou dedicando a maior parte do seu tempo ao atendimento de pais de alunos. Ou seja, somente quando o coordenador tem clareza de quais são suas reais funções é que ele consegue se reconhecer na função de articulador do trabalho pedagógico, organizando seu tempo de acordo com suas obrigações.

O gestor-líder é aquele que volta suas ações para os bons resultados da educação e esse objetivo é buscado

Eraldo Madeiro

pela divisão de tarefas e integração de ideias e ações, de forma a se solidificar um grande compromisso com as famílias e comunidades envolvidas. O compartilhamento de um propósito comum entre escola, família e comunidade em torno de uma educação de qualidade para as crianças e adolescentes, nasce a partir da liderança e pode, inicialmente, se manifestar por meio de projetos e ações que, aos poucos, vão desaguar em uma gestão conjunta e parceira, capaz de realizar sonhos e planos que, em um primeiro momento, pareciam impossíveis e muito distantes, resgatando o sentimento de cooperação, de compartilhamento, do querer buscar o melhor para sua comunidade através do coletivo.

Saber chamar e envolver a família e a comunidade, respeitando suas opiniões, discutindo democraticamente suas ideias e aspirações e promovendo a realização de um trabalho integrado são requisitos indispensáveis ao exercício da liderança compartilhada e competente em gestão escolar.

É preciso refletir sobre a participação da comunidade dentro da escola, num processo em que tenham o poder de decidir e agir, sendo atores escolares, sujeitos de sua história. É preciso romper com o modelo tradicional de educação, através do cultivo da participação, do trabalho.

Referências

- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*. Goiânia: Alternativa, 2002.
- LUCK, Heloisa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. São Paulo: Cortez, 2002.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ed. Ática, 1997.
- SILVA, Sonia das Graças Oliveira. *A Relação Família/Escola*. Disponível em: 06 fev. 2008.
- MADEIRO, Eraldo. *O Papel do Gestor Escolar na motivação do aluno e do professor - Demandas e desafios de duas escolas municipais* - 1ª Ed. Rio de Janeiro: PoD, 2015.
- HORA, Dinair Leal de. *Gestão democrática na escola*. São Paulo: Papirus, 1994.
- LUCK, Heloisa. *A gestão participativa na escola*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

Capítulo 2. A função social da escola

A escola, enquanto instituição é um “mundo social” que tem características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, suas crenças e valores, suas normas e regulamentos, explícitos ou não, com regime próprio de produzir e gerir conhecimentos e significações.

A educação gradativamente vem se modificando. À luz de tão profundas modificações, a sociedade exige, cada vez mais, que os sistemas educacionais atendam às necessidades do mundo globalizado, da tecnologia e da informação.

A escola é um espaço privilegiado da educação formal, segundo Paulo Freire, que diz: “Precisamos contribuir para criar a escola que é aventura, que marcha que não tem medo de risco, por isso (que) recusa o imobilismo. A escola em que se pensa, em que se atua, em que se fala, em que se ama, se adivinha, a escola que aproximadamente diz sim à vida.”

Desta forma, a escola tem o papel de socialização de um lado, um conhecimento que possa ajudar o aluno a entender cientificamente o seu meio e, de outro, os recursos técnicos necessários à sua ação de investigação e de transformação da realidade.

Sempre por trás do fracasso escolar encobrem-se os martírios. A impulsiva fabricação do insucesso escolar não se restringe a problemas educacionais. Trata-se de um problema social, cultural e até econômico vivido pela comunidade presente. Devido ao fracasso escolar explicam-se,



A PoD Editora garante, através do selo FSC de seus fornecedores, que a madeira extraída das árvores utilizadas na fabricação do papel usado neste livro, é oriunda de florestas gerenciadas, observando-se rigorosos critérios sociais e ambientais e de sustentabilidade.

www.podeditora.com.br
atendimento@podeditora.com.br

Composto e Impresso no Brasil
Impressão Sob Demanda

21 2236-0844

2018