

O PROGRAMA SAÚDE NA ESCOLA: o papel do diretor escolar na promoção da saúde na escola básica

Reginaldo Célio Almeida de Oliveira¹

Dinair Leal da Hora²

Cláudia Cristina Pinto Girard³

RESUMO

O presente artigo origina-se dos resultados de uma pesquisa que investigou a gestão do Programa Saúde na Escola (PSE) no município de Tucuruí-PA, nos Ciclos de 2017-2018 e 2019-2020, pois foram os únicos ciclos em que não houve troca da coordenadora do Programa. Em um processo de atualização, com a inclusão de novas referências, buscamos com este artigo discutir acerca da importância do papel do diretor escolar na promoção da saúde na escola por meio das ações do PSE. A pesquisa se constitui a partir da realização de uma revisão bibliográfica em torno do fenômeno analisado. Como resultados, foi possível verificar que, mesmo a escola sendo um espaço propício para promoção da saúde, não é tarefa fácil inserir a temática no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, como proposto pelo Decreto de criação do PSE, já que as ações de saúde na escola dividem a atenção com inúmeros desafios que precisam ser enfrentados cotidianamente pela gestão escolar, tendo o diretor como sujeito decisivo nesse processo.

Palavras-chave: Programa Saúde na escola. Gestão escolar. Saúde na escola. Diretor escolar

THE SCHOOL HEALTH PROGRAM: the role of the school principal in promoting health in basic education

ABSTRACT

This article stems from the results of a study that investigated the management of the School Health Program (Programa Saúde na Escola – PSE) in the municipality of Tucuruí, Pará, aiming to analyze how the program was managed during the 2017–2018 and 2019–2020 cycles. As part of an update process, with the inclusion of new references, this article theoretically discusses, through a literature review, the importance of the school principal's role in promoting health in schools through the actions of the PSE. The findings reveal that although schools are suitable environments

¹ Doutorando em Educação. Professor da Rede Básica de Educação, Tucuruí, Pará, Brasil. Orcid iD: <https://orcid.org/0000-0003-2961-7381>. E-mail: prof_reginaldo.tuc@hotmail.com

² Pós-doutorado em Administração Escolar. Professora Adjunta da Universidade Federal do Pará, Belém, Pará, Brasil. Orcid iD <https://orcid.org/0000-0002-3278-3914>. E-mail: tucupi@uol.com.br

³ Doutora em Educação. Professora da Universidade do Estado Pará, Tucuruí, Pará, Brasil. Orcid iD <https://orcid.org/0000-0002-1232-7153>. E-mail: claudiarupali@gmail.com

for health promotion, integrating this topic into the school's Political-Pedagogical Project (PPP), as proposed by the decree that created the PSE, is not an easy task. Health-related activities in schools must compete with numerous other challenges that school management faces daily, making the principal a decisive agent in this process.

Keywords: School Health Program. School management. School principal.

EL PROGRAMA SALUD EN LA ESCUELA: el papel del director escolar en la promoción de la salud en la educación básica

RESUMEN

El presente artículo se origina a partir de los resultados de una investigación que analizó la gestión del Programa Salud en la Escuela (PSE) en el municipio de Tucuruí, estado de Pará, con el objetivo de examinar cómo se desarrolló la gestión del PSE en los ciclos 2017–2018 y 2019–2020. En un proceso de actualización, con la inclusión de nuevas referencias, este artículo busca discutir teóricamente, mediante una revisión bibliográfica, la importancia del papel del director escolar en la promoción de la salud en la escuela, a través de las acciones del PSE. Como resultado, se pudo constatar que, aunque la escuela sea un espacio propicio para la promoción de la salud, no es tarea fácil insertar esta temática en el Proyecto Político Pedagógico (PPP) de la escuela, tal como lo propone el decreto de creación del PSE, ya que las acciones de salud en el ámbito escolar compiten con numerosos desafíos que la gestión escolar debe enfrentar cotidianamente, siendo el director un actor decisivo en este proceso.

Palabras clave: Programa Salud en la Escuela. Gestión escolar. Director escolar.

INTRODUÇÃO

O Programa Saúde na Escola (PSE), criado pelo do Decreto nº 6.286, de 5 de dezembro de 2007, trouxe diversos objetivos a serem alcançados por meio do desenvolvimento de ações de saúde na escola, com a parceria entre os setores da saúde e da educação, incluindo outros parceiros, principalmente de setores da administração municipal, para que a gestão do PSE ocorra de modo intersetorial. Dentre os objetivos do Programa, destacaremos aqui aqueles que, de alguma forma, podem dialogar com certas atribuições definidas em relação ao papel do diretor escolar na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, as quais apresentaremos ao longo do texto.

De antemão, queremos deixar claro que não pretendemos defender a Matriz como modelo único e acabado de normatização das atribuições da

função de diretor escolar. Pelo contrário, há inúmeras críticas a essa Matriz como modelo a ser seguido, com as quais concordamos. Por exemplo, Botelho e Silva (2022), Aguiar, Ruiz e Silva (2002) e Maltez (2023) são enfáticos ao afirmarem que esse documento traz uma concepção de gestão gerencialista e empresarial, em detrimento da gestão democrática.

Entretanto, independentemente do modelo de gestão desenvolvido na escola – seja ela democrática, gerencialista, ou ainda qualquer outro tipo – utilizaremos as atribuições do diretor, definidas na Matriz, para dialogar com os objetivos do PSE. Isso, porque ela é uma norma nacional vigente, referente a atribuições de gestores das escolas de educação básica.

Qualquer que seja o modelo de gestão adotado nas escolas públicas, defendemos que as ações de saúde desenvolvidas pelo PSE sejam parte integrante dos conteúdos das disciplinas da proposta curricular e, principalmente, que essa política e suas práticas estejam inseridas no Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas de educação básica.

A fim de dialogar com as atribuições dos diretores, os objetivos do PSE (Brasil, 2007, 2017) que destacaremos neste artigo são:

3

I - promover a saúde e a cultura da paz, reforçando a prevenção de agravos à saúde, bem como fortalecer a relação entre as redes públicas de saúde e de educação;

III - contribuir para a constituição de condições para a formação integral de educandos;

V - fortalecer o enfrentamento das vulnerabilidades, no campo da saúde, que possam comprometer o pleno desenvolvimento escolar e;

IV - promover a comunicação entre escolas e unidades de saúde, assegurando a troca de informações sobre as condições de saúde dos estudantes (Brasil, 2017).

Nessa relação entre objetivos do PSE e as atribuições do diretor escolar, um outro ponto que merece destaque neste estudo é a inclusão das temáticas de educação em saúde no PPP, que foi incluída no Decreto de criação do Programa.

Próximo de completar duas décadas desenvolvendo ações de saúde na escola básica, o PSE vem se tornando a maior referência quando falamos de promoção da saúde na escola. Diante disso, não podemos negar que ele já se consolidou como uma política de Estado, pois, independentemente dos governos que passam, ele tem-se mantido em atividade, sendo estruturado e

aperfeiçoado cada vez mais. Fato relevante a esse respeito é que 99% dos municípios brasileiros e 100% dos municípios do estado do Pará aderiram ao Programa para o Ciclo atual - 2023/2024, segundo o Painel de Adesões ao PSE (Brasil, 2023a).

Com base nesse contexto, definimos como questão norteadora: “Qual é o papel do gestor escolar na promoção da saúde na escola básica?”. Nosso objetivo é discutir teoricamente acerca da importância do papel do diretor escolar na promoção da saúde na escola por meio da parceria com o PSE. Como procedimentos metodológicos, optamos por uma revisão da literatura, para a qual nos apoiaremos em: Paro (2011); Ferreira *et al.* (2014); Ferolla, Passador e Passador (2019); Araújo e Clemente (2019); Machado e Bravo (2021); Aguiar, Ruiz e Silva (2022); e Botelho e Silva (2022), entre outros. Também utilizaremos alguns documentos para análise como: o Decreto nº 6.286, de 5 de dezembro de 2007, que criou o PSE (Brasil, 2007); a Portaria Interministerial no 1.055, de 25 de abril de 2017, que reformulou o PSE (Brasil, 2017); e a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), que traz uma gama de atribuições definidas ao diretor escolar (Brasil, 2021).

Nosso artigo está estruturado da seguinte maneira: introdução; na sequência, temos uma seção sobre a escola como espaço de promoção da saúde; seguimos com o papel do diretor na promoção da saúde na escola básica; e finalizamos o texto com as considerações finais.

A ESCOLA COMO ESPAÇO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE

A escola sempre foi considerada um espaço de apropriação de conhecimentos e aprendizagem. Desde a infância até chegar à universidade, passamos pelo menos 14 anos de nossas vidas em estabelecimentos educacionais, incluindo aí desde a educação infantil até o final do ensino médio, recebendo os mais diversos tipos de conhecimentos em inúmeras áreas.

Diante disso, a escola é vista, pelo Ministério da Saúde (MS) e pelo Ministério da Educação (MEC) como o ambiente importante para desenvolver ações de saúde, especialmente, por meio do PSE. Isso, porque a

escola, como um espaço de relações sociais e pedagógicas, é ideal para o desenvolvimento do pensamento crítico e político, na medida em que contribui na construção de valores pessoais, crenças, conceitos e maneiras de conhecer o mundo, ao mesmo tempo em que interfere diretamente na produção social da saúde (Brasil, 2011).

A importância da escola no processo de promover saúde, por meio do Programa Saúde na Escola, também é defendida por Ferolla, Passador e Passador (2019). Para eles, a escola é considerada espaço privilegiado para desenvolvimento de práticas intersetoriais, pelo fato de ser um espaço onde é possível atingir simultaneamente muitos indivíduos. Também se destaca por ter a potencialidade de promover mudança efetiva de comportamentos e hábitos (Ferolla; Passador; Passador, 2019).

Contribuindo com essa ideia, Ferreira *et al.* (2014) afirmam que o espaço escolar se trata de um ambiente propício para o debate da participação social, do empoderamento, da autonomia, da sustentabilidade e da intersetorialidade, de modo que “[...] se apresenta como um rico e produtivo território de produção de saúde, [...] além de apontar a reorientação de serviços para a promoção da saúde” (Ferreira *et al.*, 2014, p. 20).

Farias *et al.* (2016) também compartilham a ideia de que a escola é o ambiente mais indicado para desenvolver ações de saúde, devido ao fato de que as crianças e jovens, ali atendidos, podem ser estimulados à mudança de comportamentos e hábitos. Tais ações podem, sem dúvida, trazer “[...] benefícios para a qualidade de vida dos educandos e, conseqüentemente, melhora o acesso dessa população aos serviços de saúde, o que interfere positivamente na educação” (Farias *et al.*, 2016, p. 264).

Diante dos apontamentos, podemos dizer que é inegável a importância da escola como espaço para discussão de temas relacionados à saúde. Entretanto, entendemos que, para justificar o caráter de espaço ideal para práticas educacionais voltadas à promoção da saúde (PS), atribuído à escola, é importante que as temáticas de saúde e as ações do PSE sejam inseridas no seu PPP, de modo a integrá-las ao processo de ensino-aprendizagem, por

meio das práticas pedagógicas, conforme orientações contidas no Decreto de criação do Programa.

De fato, tal iniciativa é relevante ao processo educacional que busca promover saúde na escola, já que “[...] o trabalho conjunto entre escola e equipe de saúde pode trazer novos sentidos para a produção da saúde, construindo redes de produção de saberes e de solidariedade [...]” (Brasil, 2011, p. 17).

Além do mais:

Ao incorporar o tema da saúde em seu projeto político-pedagógico, a escola passa a promover ações educativas em saúde que levam à reflexão sobre o que é ter uma vida saudável. É por meio dessa reflexão, a partir da realidade, que as pessoas vão descobrindo que é impossível falar de saúde sem pensar nas condições de moradia, de trabalho, na alimentação, na educação, nos serviços de saúde, no lazer, na forma como nos relacionamos com as pessoas, na forma como protegemos a natureza e o meio ambiente, na força da nossa organização, na decisão política, enfim, nas condições de vida da comunidade (Brasil, 2005, p. 8).

Sem dúvida, inserir a temática da saúde no PPP possibilita a escola integrar as ações do PSE no cotidiano da comunidade escolar, “[...] onde a saúde pode ser pensada enquanto tema de ensino/aprendizagem para a produção do conhecimento” (Gomes, 2012, p. 3). Com isso, sempre são incluídos nesse debate outros aspectos que contribuem para uma vida saudável, pois não podemos falar de saúde sem considerar os problemas sociais que acometem os educandos.

É certo que, no processo de articulação e discussão entre os setores, de educação e de saúde, devem-se considerar as condições e a estrutura escola e a própria necessidade dos educandos. Dessa forma, não podemos negar que as “[...] estratégias pedagógicas podem ser sugeridas ou enriquecidas tanto pelos profissionais de saúde quanto de educação [...] e estejam coerentes com os fundamentos e pressupostos de aprendizagem adotados” (Brasil, 2011, p. 13).

Contudo, é preciso levar em conta alguns aspectos importantes para que essa relação entre educação e saúde seja benéfica para escola, principalmente, como encontrado em Brasil (2011, p. 14-15):

[...] as ações [...] não devem competir ou se sobrepor aos momentos de atuação do professor ou atividade dos educandos; [...]
[Elas] devem considerar e respeitar a dinâmica de atividades escolares já programadas;
Qualquer intervenção da saúde [...] deve também ser pedagógica em sua intenção e execução [...];
É necessário e importante que os educandos sejam preparados sobre as atividades em saúde que serão desenvolvidas/realizadas, e não somente avisados.

Nesse aspecto, como já apontou Gomes (2012), as temáticas que farão parte do PPP e as ações que serão desenvolvidas precisam ser discutidas por todos da comunidade escolar e devem ser “[...] debatidas em sala de aula pelos professores, assessorados/orientados pelo pessoal da saúde ou diretamente por profissionais de saúde previamente agendados e com o apoio dos professores” (Brasil, 2011, p. 13). Além disso, é preciso garantir “a inclusão dos temas nos projetos político-pedagógicos também facilita o protagonismo dos educandos [...] e despertar o interesse deles com suas próprias condições de saúde e riscos” (Brasil, 2011, p. 16).

Toda a dinâmica de apresentação das ações do PSE à escola e de sua inclusão ao PPP deve ser responsabilidade tanto do Grupo de Trabalho Intersetorial Municipal (GTIM) responsável pela gestão do PSE, quanto da escola. É o que preconiza o Caderno Passo a Passo do PSE (Brasil, 2011) ao apresentar algumas diretrizes do Programa, que devem ser seguidas pelo GTIM e pela gestão da escola, como: “Promover a articulação de saberes, a participação dos educandos, pais, comunidade escolar e sociedade em geral na construção e controle social das políticas públicas da saúde e educação” (Brasil, 2011, p. 7).

Entendemos que, apesar de favorecer o aprendizado, não é tarefa fácil levar a cabo a proposta de inclusão das temáticas sobre saúde no PPP, para integrá-las às práticas pedagógicas da escola. Ora, como destacamos, além de esse processo ter que envolver toda comunidade escolar e extraescolar, é preciso levar em consideração suas próprias características e considerar a dinâmica das atividades escolares já programadas de acordo com o currículo de cada etapa da educação básica.

Essas atividades escolares de que falamos, seriam, por exemplo, um conjunto de disciplinas e seus conteúdos, que precisam ser cumpridos no

decorrer do ano letivo. Porém, pelo fato de que nossas escolas, na sua grande maioria, ainda não adotam o ensino na perspectiva da educação integral, muitas vezes elas se limitam apenas ao conteúdo das disciplinas definidas no currículo.

Diferentemente disso, a escola que adota a concepção de educação integral vai além de suas obrigações curriculares e pedagógicas padronizadas, e consegue implementar uma proposta de educação que promova a “[...]articulação entre as atividades desenvolvidas no campo da educação formal, pelos estabelecimentos de ensino e órgãos de gestão – e os demais setores – saúde, cultura, esporte, lazer [...] entre outros” (Moll, 2009, p. 45).

Neste sentido, Moll (2009) enfatiza que a formulação de uma proposta de educação integral requer a oferta de serviços públicos que assegurem a atenção plena aos estudantes, articulados à proteção social, o que demanda políticas integradas e intersetoriais. Além da dimensão estritamente educativa, tais políticas devem contemplar outras necessidades dos sujeitos, envolvendo, por exemplo, a saúde. Neste aspecto, a autora sugere que é preciso conhecer as propostas do PSE e articulá-las ao objetivo comum de construção de um projeto de educação integral na escola.

É nesse processo que o diretor escolar assume papel estratégico, como principal articulador dentro da escola, garantindo que a temática da educação e saúde se materialize no cotidiano pedagógico e se efetive como prática concreta no PPP da instituição, de modo a contribuir com a constituição de condições para a formação integral de educandos.

Entretanto, essa tarefa de construir um PPP ou até mesmo incentivar sua elaboração – para que se constitua como o norte das atividades desenvolvidas pela escola – nem sempre é cumprida pelo diretor (Machado; Bravo, 2021). Se construir o PPP já é algo que às vezes não acontece na escola, segundo os autores, é muito mais precária a efetivação da inclusão das ações de saúde nesse documento norteador.

A pesquisa realizada por Machado e Bravo (2021) analisou informações relativas ao perfil dos diretores e às práticas de gestão escolar

democrática por eles declaradas. Sobre a elaboração do PPP da escola, a investigação constatou ainda haver diretores que alegaram não existir PPP na escola; por outro lado, nos casos em que há esse documento, alguns diretores afirmam não saber como o PPP foi desenvolvido. Também constataram que, nos lugares onde ocorria a construção do PPP, era utilizado um modelo pronto adaptado, ao mesmo tempo em que era oportunizada a discussão com a equipe escolar.

Em uma pesquisa mais recente, Mallue *et al.* (2024) indagaram profissionais de educação sobre a inserção das ações do Programa Saúde na Escola no projeto político pedagógico. Os autores verificaram que 51,2% das escolas pactuadas com o PSE tinham suas ações inseridas no PPP. Diante desse resultado de quase a metade das escolas não realizar essa ação, eles apontam como a falta de vinculação das ações com o PPP poderia se dar por um certo grau de incompreensão por parte das equipes diretivas a respeito das diretrizes do programa.

Em virtude disso, o que vemos ainda são ações de saúde do PSE sendo desenvolvidas nas escolas fora do contexto pedagógico. Em face disso, pautamos a importância de a gestão municipal instituir o GTIM, pois “a instituição desse Grupo de Trabalho mostra-se fundamental no processo de articulação entre saúde-educação para inclusão do PSE no PPP das escolas (Sousa; Esperidião; Medina, 2017, p. 1783).

Apesar de as políticas de saúde na escola no contexto brasileiro valorizarem as práticas intersetoriais, como dimensão importante de promoção da saúde, não é isso que vem ocorrendo em muitos municípios. Foi o que evidenciaram Farias *et al.* (2016) em sua pesquisa. Para eles, mesmo com todas as normas e orientações em nível nacional sobre os procedimentos de implantação do PSE/GTIM nos municípios e o envolvimento das escolas de forma participativa no planejamento e ações do Programa, é preciso considerar que em alguns lugares isso não vem acontecendo ou, quando acontece, ainda não está de acordo com as normas definidas pelo Programa.

Essa situação apresentada foi o que Oliveira (2021) constatou na sua pesquisa sobre a gestão do PSE em um município no estado do Pará. Na pesquisa, verificou-se que as escolas não eram envolvidas no planejamento das ações de saúde que seriam executadas. Para o autor, o planejamento das ações do PSE ocorria de forma fragmentada, sem a participação de outros segmentos. Ele alerta que “a escola precisa estar representada na composição do GTIM, caso contrário, ela se torna apenas mera receptora das ações” (Oliveira 2021, p. 121).

Na prática, as ações do PSE eram vistas apenas como mais uma tarefa destinada, de cima para baixo à escola, tão somente para ser desenvolvida, pois não houve o envolvimento da escola na elaboração das propostas que seriam realizadas. “Não havia um diálogo prévio entre as escolas para a estruturação e o planejamento dessas ações, elas simplesmente chegavam como um bloco padronizado e eram implementadas” (Gomes, 2012, p. 120). Contudo, ainda há municípios que, apesar das dificuldades, vêm desenvolvendo as ações do PSE no que tange à inclusão de ações de saúde no PPP das escolas, conforme o que orienta o Decreto do Programa. A esse respeito, Ferreira *et al.* (2014, p. 72) identificaram que “a maioria das escolas que participa do PSE no seu município desenvolveu propostas para a inserção dos temas da saúde no PPP de forma intersetorial”.

Considerando o exposto, é notório que o debate intersetorial e coletivo da temática da saúde precisa ser oportunizado, de modo que ela faça parte do PPP da escola, garantindo a participação da comunidade escolar e extraescolar. Isso, porque quando a escola proporciona um espaço de produção de saúde, “[...] muitas atividades podem ser desencadeadas pela comunidade escolar, tais como: aulas interdisciplinares, visitas às comunidades, palestras, estudos, seminários, dentre outras” (Brasil, 2005, p. 14).

Toda essa dinâmica é necessária para que as ações de saúde na escola possibilitem aos educandos o desenvolvimento da capacidade de compreender a importância da promoção da saúde, para que incorporem atitudes e adotem comportamentos que os levem a ter melhorias na qualidade de vida. Somado a isso, é preciso que os profissionais envolvidos

nesse processo assumam “[...] uma atitude permanente de empoderamento dos princípios básicos de promoção da saúde por parte dos educandos, professores e funcionários das escolas” (Brasil, 2011, p. 6).

Neste contexto, é preciso enfatizar a valorização da escola como espaço de promoção da saúde, de modo que a escola possa fazer parte do planejamento das ações de saúde, juntamente com o PSE/GTIM, para que essas ações possam estar inseridas no seus PPPs. Justamente com base nisso, destacaremos a gestão escolar, na figura do diretor, como sujeito importante na organização desse processo.

O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NO DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES DE SAÚDE NA ESCOLA BÁSICA

Há pouco mais de três décadas temos observado no país um protagonismo de debate sobre o tema da “gestão democrática” no campo da política educacional. Este passou a integrar a pauta das agendas de eventos científicos e de pesquisas acadêmicas, que desafia os pesquisadores até então.

Saviani (2018), Cury (2007), Luckesi (2007), Paro (2018), entre outros, vêm apontando há muito tempo que a gestão da escola básica precisa superar o caráter centralizador na pessoa do diretor e ser desenvolvida de modo democrático, com a participação de toda comunidade escolar na tomada de decisões no ambiente escolar.

Nessa busca pela mudança de paradigma sobre a gestão escolar, entendemos que o diretor tem papel fundamental nesse processo, pois é sua liderança que o torna capaz de oportunizar espaços de debates que envolvam toda comunidade escolar na busca pela implementação da gestão democrática na escola.

Isso é possível porque, além de gerenciar toda rotina da escola, ele é responsável por promover um ambiente de aprendizado que favoreça o desenvolvimento integral dos alunos. Portanto, ao servir como líder inspirador, o diretor contribui para a formação de uma comunidade escolar sólida e engajada, essencial para o sucesso educacional e a motivação de todos os envolvidos (Pacheco, 2023).

Um exemplo de gestão descentralizada é aquela proposta por Paro (2011), baseada em um “Conselho Gestor”. Neste modelo, a gestão escolar é baseada no coletivo, em que todos são responsáveis pelo andamento da escola. Para ele, é mais interessante que as decisões e as responsabilidades sejam geridas pelo coletivo, ao invés de ficarem a cargo de apenas uma pessoa. Para isso, o autor propõe a formação de um “Conselho Gestor” composto por um coordenador administrativo, um financeiro, o pedagógico e comunitário.

A proposta de Vitor Paro (2011) para coordenar a escola é interessante no sentido de superar a ideia da administração ou gestão escolar alinhada com princípios hierarquizados, que tem na figura do diretor o “chefe de tudo”. Nessa proposta, a equipe gestora da escola é responsável por conduzir todos os programas, projetos e ações pedagógicas de qualquer natureza que ocorrem no ambiente escolar.

Nessa perspectiva, o diretor é peça-chave no processo educacional. A ele cabe, entre outras competências, integrar todos os trabalhos educacional e pedagógico, com o papel social da escola, de modo que todas as ações educacionais estejam voltadas para o aprendizado dos alunos.

Dessa forma, quando o diretor é capaz de integrar toda equipe gestora ou outra denominação dada àqueles que compõem a gestão da escola, é possível mostrar o papel do gestor escolar na promoção da saúde na escola básica, sobretudo, por meio da relação de suas competências e atribuições do diretor com os objetivos do PSE.

Para melhor exemplificar as competências e atribuições que cabem ao diretor escolar na gestão do processo educacional, lançaremos mão da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, um documento que traz as competências esperadas para os gestores escolares, segundo o Conselho Nacional de Educação (CNE), de modo que seja uma referência para estados e municípios. Ela foi aprovada pelo CNE, por meio do Parecer CNE/CP nº 4/2021, aprovado em 11 de maio de 2021, em referência à Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar).

Esse documento é questionado por Botelho e Silva (2022), Aguiar, Ruiz e Silva (2002) e Maltez (2023), os quais alertam que essa Matriz traz uma concepção de gestão gerencialista e empresarial, com interesses do mercado, em detrimento à gestão democrática; além disso, não considera as diferenças estruturais entre as escolas existentes no Brasil, como reforça Maltez (2023). Apesar de tal questionamento, a Matriz continua sendo uma norma federal que deve ser seguida por estados e municípios como referência quando o assunto são competências e atribuições dos diretores de escolas, de modo que possam gestar melhor a escola.

Neste sentido, enfatizamos que consideramos a Matriz como uma referência, porque ela é a norma atualmente vigente em nível nacional e traz várias competências e dezenas de atribuições que devem ser desempenhadas pelo diretor escolar, as quais estão centradas em quatro dimensões: dimensão político-institucional; dimensão pedagógica; dimensão administrativo-financeira; e dimensão pessoal e relacional.

Neste artigo, destacaremos apenas as dimensões político-educacional e a dimensão pedagógica, por acreditamos que elas podem ter certa relação com as ações de saúde desenvolvidas pelo PSE na escola básica.

13

Dimensão político-institucional

Nessa dimensão, destacamos a competência (A1) que trata do papel do diretor em *liderar a gestão da escola*, que traz como atribuição: liderar a criação de rede de comunicação interna e externa de interação que se reflita em um clima escolar de colaboração. A atribuição dessa competência (A1) nos remete a um dos objetivos do PSE, o de *promover a comunicação entre escolas e unidades de saúde, assegurando a troca de informações sobre as condições de saúde dos estudantes*. Nesse aspecto, o diretor escolar é aquele que, por meio de sua liderança, pode buscar a garantia do cumprimento das atividades do PSE, para que o GTIM possa atender às demandas dos educandos no que tange a ações de promoção da saúde na escola.

Entendemos tal liderança como um processo decorrente dos relacionamentos, no qual um indivíduo se destaca como capaz de orientar o

grupo, auxiliando nas tomadas de decisões, e que deve existir nas organizações em função das suas necessidades (Cabral; Sousa; Nascimento, 2015).

Desse modo, o diretor, por meio de sua liderança, procura orientar aqueles que participam da gestão da escola, a fim de que pautem como demanda importante para escola a busca por parceria com o PSE, justamente em prol de desenvolverem em conjunto ações de promoção da saúde na escola.

Ainda nessa dimensão, mas dessa vez com a competência (A2), *trabalhar com e para a comunidade*, a atribuição definida é: *fortalecer vínculos, propor e desenvolver iniciativas educacionais, sociais e culturais com instituições comunitárias* (como associações de moradores, conselhos de segurança, unidades de saúde e outros). Essa atribuição, designada ao diretor escolar, nos remete ao mesmo objetivo acima apresentado e a um outro objetivo, que é *fortalecer a relação entre as redes públicas de saúde e de educação*.

14

Nesse caso, por meio de sua iniciativa, o diretor pode buscar parceria com a comunidade externa. Nesta situação específica, a busca pode se dar junto aos integrantes do PSE, para criar e fortalecer uma relação de modo que as ações do Programa possam se fazer mais presentes na escola. Esse tipo de relação é defendido por Honorato (2018). Para o autor, o diretor deve construir um bom ambiente, tanto na comunidade interna quanto externa – nesta última, principalmente, com órgão do governo. Neste âmbito, podemos incluir a relação com o próprio PSE.

Continuando nessa mesma dimensão, só que agora com a competência (A3), *implementar e coordenar a gestão democrática na escola*, leva-se à atribuição de: *estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do projeto político-pedagógico da escola, junto à comunidade escolar*. Essa outra atribuição, designada ao diretor escolar, nos remete ao Decreto de criação do PSE que orienta a *inclusão das temáticas de educação em saúde no PPP das escolas*.

Nessa questão, o diretor escolar tem papel fundamental, pois entendemos que deve partir dele a iniciativa de proporcionar o debate democrático sobre o PPP na escola, inclusive, abrindo espaço para que representantes do GTIM possam colaborar com a construção desse documento, por conta de suas experiências no desenvolvimento de ações de saúde na escola.

A responsabilidade do diretor em oportunizar espaços para *elaboração, consulta e validação do PPP da escola, junto à comunidade escolar*, é defendida por Veiga (2015) e Paro (2018). Para ambos, o diretor deve fomentar a participação da comunidade escolar e atuar como um facilitador, promovendo um ambiente participativo, para que todos contribuam na construção do PPP. Tais ideias foram ratificadas por Azevedo (2023), por meio de uma revisão da literatura sobre a gestão democrática e suas garantias na construção do Projeto Político Pedagógico. A esse respeito, o autor afirma que “cabe ao gestor ser o grande motivador que dará maior relevância a este trabalho, por meio da gestão participativa e democrática” (Azevedo, 2023, p. 28).

15

Seguindo ainda na *dimensão político-institucional*, o diretor tem como competência (A4) responsabilizar-se pela escola, o que o leva à atribuição de zelar pelo direito à educação e à proteção integral da criança e do adolescente. Nesse caso, buscamos relacioná-la a outro objetivo do PSE, que é *contribuir para a constituição de condições para a formação integral de educandos*. Neste aspecto, mais uma vez destacamos o papel da liderança do diretor escolar, pois, apesar de esses direitos serem definidos pela Constituição (Brasil, 1988), pela LDB / Lei 9.394/96 (Brasil, 1996) e pelo ECA / Lei 8.069/90 (Brasil, 1990), é preciso que eles sejam garantidos efetivamente na escola, como afirma Cury (2005).

Ainda de acordo com Cury (2005), isso só será possível quando o gestor assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições, como, por exemplo: recensear a população em idade escolar que não teve acesso; fazer chamada pública; garantir o calendário escolar. Incluímos aqui o direito à proteção, que pode ser efetivada por meio da parceria com o PSE

para realização de ações de saúde na escola, de modo a contribuir com a constituição de condições para formação integral.

Por fim, nessa dimensão, ao diretor escolar compete (A6) coordenar as ações que promovem a segurança na escola, de modo que lhe coube a atribuição de desenvolver mecanismos para prevenção a todas as formas de violência, bem como manter articulação com as instituições da rede de proteção à criança e ao adolescente. Essas duas últimas atribuições são tão importantes quanto as demais, o que nos leva a correlacioná-las a dois objetivos do PSE.

O primeiro é promover a saúde e a cultura da paz, reforçando a prevenção de agravos à saúde. Nesse caso, por meio da inclusão das ações de saúde e de prevenção à violência no PPP da escola, o diretor contribuirá para o alcance desse objetivo. O segundo é *promover a comunicação entre escolas e unidades de saúde, assegurando a troca de informações sobre as condições de saúde dos estudantes*. Nesse objetivo, por meio de sua atuação, o diretor é sem dúvida o sujeito que pode proporcionar essa relação dialógica com as equipes de saúde do PSE.

Dimensão pedagógica

Nessa dimensão, continuaremos destacando os objetivos do PSE, ao passo que continuaremos dialogando com outras competências e atribuições definidas pela Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.

De início, destacamos a competência (B1), que trata do papel do diretor em *focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem na escola*. Nessa competência, cabe-lhe a atribuição de conhecer os fatores internos e externos à escola, que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes. Para dialogar com essa atribuição, definida pela Matriz, resgatamos o objetivo do PSE, que é fortalecer o enfrentamento das vulnerabilidades⁴, no campo da saúde, que possam comprometer o pleno desenvolvimento escolar.

⁴ As vulnerabilidades que precisam ser enfrentadas estão materializadas nas 12 ações definidas pela Portaria Interministerial nº 1.055/2017: “I. Ações de combate ao mosquito Aedes

Consideramos esse um dos objetivos mais importantes do PSE, pois ele vai atuar diretamente sobre fatores que podem prejudicar a aprendizagem dos educandos. Além disso,

Quando a Gestão Escolar conhece os fatores que interferem na aprendizagem de seus estudantes, pode adotar medidas eficientes [...] no sentido de melhorar o rendimento escolar e o desenvolvimento integral dos estudantes" (Silva *et al.*, 2023, p. 7).

Portanto, pensando nas vulnerabilidades que podem atingir os alunos, o diretor que consegue mapear tais fatores e buscar parceria com o PSE – para o desenvolvimento de ações de saúde – contribuirá para o enfrentamento dessas vulnerabilidades.

O movimento de o diretor buscar parceria com o PSE se dá pelo fato de que a escola deveria ser parte integrante do Programa, mas, em muitos casos, o PSE não tem incluído a escola no planejamento das ações de saúde, como já apontado por Oliveira (2021). Daí a necessidade da iniciativa do diretor nesse processo.

Nessa dimensão pedagógica, outra competência (B5) é promover um clima propício ao desenvolvimento educacional, o que lhe atribui desenvolver estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes e promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (*bullying* e formas específicas de assédio) na escola.

Os comportamentos de risco e qualquer tipo de intimidação sistemática são considerados como vulnerabilidades pelo PSE. Assim, o objetivo anterior é justamente aquele que busca combater tais vulnerabilidades. Neste aspecto,

aegypti; II. Promoção das práticas corporais, da atividade física e do lazer nas escolas; III. Prevenção ao uso de álcool, tabaco, crack e outras drogas; IV. Promoção da cultura de paz, cidadania e direitos humanos; V. Prevenção das violências e dos acidentes; VI. Identificação de educandos com possíveis sinais de agravos de doenças em eliminação; VII. Promoção e avaliação de saúde bucal e aplicação tópica de flúor; VIII. Verificação e atualização da situação vacinal; IX. Promoção da alimentação saudável e prevenção da obesidade infantil; X. Promoção da saúde auditiva e identificação de educandos com possíveis sinais de alteração; XI. Direito sexual e reprodutivo e prevenção de DST/AIDS; e XII. Promoção da saúde ocular e identificação de educandos com possíveis sinais de alteração" (Brasil, 2017). Somando às 12 ações, a Portaria nº 564, de 8 de julho de 2020 (Brasil, 2020), acrescentou ações de prevenção do novo Coronavírus (Covid-19), e a Nota Técnica nº 5/2023 acrescentou promoção da saúde mental, totalizando 14 ações (Brasil, 2023b).

mais uma vez o diretor, por meio do diálogo com o PSE, pode atuar para promover na escola ações de enfrentamento dessas vulnerabilidades.

Essa iniciativa do diretor no combate ao *bullying*, ou qualquer outro tipo de violência na escola, não passou despercebida por Ferreira e Mendonça (2023). Para eles, “cabe ao gestor assumir uma postura que deixe clara a intolerância com a violência na escola, e que toda e qualquer ação nesse sentido seja adotada e ponderada por todos os profissionais da instituição” (Ferreira; Mendonça, 2023, p. 205). Os autores continuam e afirmam que “o papel do gestor e dos professores frente aos desafios postos pela prática de bullying nas escolas é de extrema relevância, tanto na prevenção quanto no combate [...]” (Ferreira; Mendonça, 2023, p. 205).

Diante da relação apresentada entre as competências e atribuições definidas ao diretor, por meio da Matriz, e centradas nas dimensões político-institucional e pedagógica, com alguns objetivos do PSE, podemos dizer que são inúmeros os desafios que precisam ser enfrentados pelos diretores na condução da gestão da escola.

Não bastassem tais desafios, ainda existem outros que permeiam o cotidiano das escolas, como aqueles apresentados por Ribeiro e Araújo (2023). Para eles, a incorporação de novas práticas pedagógicas e novos modelos de gestão, num ambiente caracterizado pela diversidade cultural e heterogeneidade dos sujeitos, aliada à falta de tempo no gerenciamento das atividades, são apontados como principais desafios enfrentados pelos diretores na gestão da escola. Além disso, ainda há fatores externos, como os familiares e contextuais, há fatores políticos, somados à estrutura física inadequada, bem como as questões relacionadas aos recursos humanos na escola.

Souza, Rodrigues e Paschoalino (2022), investigando sobre os desafios que permeiam a atuação de gestoras escolares, apresentam como principais desafios: condições ruins na infraestrutura das escolas; problemas com pais e alunos; dificuldade com o manuseio das tecnologias; burocracia nas demandas educacionais; e falta de recursos. Esse cenário leva as gestoras a priorizarem algumas tarefas em detrimento de outras, para dar conta das

tarefas diárias, já que o acúmulo de atividades burocráticas gerava sobrecarga de atividades, prejudicando a gestão como um todo. Eles concluíram que as exigências do trabalho das gestoras envolviam mais do que o administrativo escolar.

Já para Araújo e Clemente (2019), mesmo com tantos desafios, nada acontece na escola sem a atuação da direção, razão pela qual o diretor é tão importante. Neste ponto, as autoras se referiam à inclusão do tema sobre o combate à discriminação racial dentro da escola no seu PPP. Essa tendência não nos impede, neste caso, de relacionar essa fala com as questões que envolvem a promoção da saúde na escola por meio da inclusão dessa temática, da mesma forma como se dá com a temática da discriminação apontada pelas autoras.

Evidentemente, é preciso considerar os desafios e os apontamentos sobre o papel do diretor na condução do processo educacional na escola básica, a partir da orientação da Matriz, e independentemente do modelo de gestão adotado na escola, se democrática, gerencialista/empresarial ou ainda outro tipo. Ainda assim, nada disso fará diferença na condução dos trabalhos na escola, já que "[...] a ação do diretor escolar será tão limitada quão limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola" (Lück, 2009, p. 15).

Portanto, o desenvolvimento e o sucesso da execução das ações de saúde, por meio da inclusão dessa temática no PPP da escola, vão depender da atuação da equipe gestora, sendo o diretor aquele que destacamos como sujeito principal nesse processo. Especificamente no que tange às questões do PSE, a atuação do diretor poderá ser decisiva na garantia da inclusão das ações de saúde no PPP da escola, enquanto o envolvimento de toda equipe gestora será decisivo para a implantação, sucesso e continuidade das ações do PSE na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa relação entre educação e saúde para o favorecimento da aprendizagem do educando, ficou claro que não distinguimos o tipo de

gestão que ocorre na escola: seja ela democrática, gerencialista/empresarial ou ainda outro modelo. O que nos interessou responder, por meio de uma revisão bibliográfica, foi: qual o papel do gestor escolar na promoção da saúde na escola básica?

A revisão bibliográfica e a análise da Matriz, do Decreto de criação do PSE e da Portaria que reestruturou o Programa nos permitiram discutir, com fundamentação teórica, a importância do papel do diretor escolar na promoção da saúde na escola por meio da parceria com o PSE.

Ao longo do texto, é possível verificar a importância da escola como espaço para promoção da saúde. Vimos também que são inúmeros os desafios enfrentados pela gestão escolar, principalmente no que tange àquelas tarefas que vão além de questões pedagógicas e administrativas.

Também foi possível discutir, por meio da relação entre as competências e atribuições definidas ao diretor por meio da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, em interface com alguns objetivos do PSE, como a inserção de ações de promoção da saúde na escola não é tarefa fácil, justamente por conta dos inúmeros desafios vivenciados cotidianamente pela gestão escolar.

Porém, verificamos também que é possível, por meio da iniciativa do diretor, como sujeito mais importante nesse processo, oportunizar condições para que a temática da promoção da saúde seja inserida no PPP da escola, o que de certo modo será um passo inicial para que a escola seja de fato reconhecida como promotora da saúde e inserida no processo de planejamento dessas ações, juntamente com o PSE/GTIM.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. B. P.; RUIZ, M. J. F.; SILVA, W. P. M. A tendência política da matriz nacional de competências para diretores escolares e o nascimento de uma proposta sociopolítica. **RIAEE: Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2686-2705, out./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.16442> Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16442>. Acesso em: 16 dez. 2024.

ARAÚJO, H. L. M. R.; CLEMENTE, B. A. C. A escola de todas as cores: o papel do gestor escolar no combate ao racismo. **Revista Exitus**, Santarém, v. 9, n. 2, p. 263-291, abr./jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.24065/2237-9460.2019v9n2id863>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/863>. Acesso em: 19 dez. 2024.

AZEVEDO, G. F. **A participação do gestor escolar na construção do projeto político pedagógico**. 2023. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) – Instituto Federal do Espírito Santo, Vitória, 2023.

BOTELHO, G.; SILVA, L. G. A. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 16, p. 1-21, e83899, mar. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5380/jpe.v16i0.83899>. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-19692022000100107&script=sci_arttext. Acesso em: 16 dez. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 jul. 1990.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação na Saúde. **A educação que produz saúde**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2005.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 6.286, de 5 de dezembro de 2007. Institui o Programa Saúde na Escola - PSE, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Passo a passo PSE: Programa Saúde na Escola: tecendo caminhos da intersetorialidade**, 2011. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria Interministerial nº 1.055, de 25 de abril de 2017. Redefine as regras e os critérios para adesão ao Programa Saúde na Escola - PSE por estados, Distrito Federal e municípios e dispõe sobre o respectivo incentivo financeiro para custeio de ações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 564, de 8 de julho de 2020. Inclui na Tabela de Procedimentos, Medicamentos, Órteses, Próteses e Materiais Especiais do SUS, o procedimento da Atenção Primária no âmbito do Programa Saúde na Escola (PSE) "Prevenção à Covid-19 nas Escolas". **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Programa Saúde na Escola. Paineis de Adesão PSE. In: BRASIL. **Programa Saúde na Escola**, [online], 2023a. Disponível em: <https://sisaps.saude.gov.br/pse/>. Acesso em: 20 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Nota técnica nº 5/2023 CGEDESS / DEPPROS / SAPS / MS, de 8 de outubro de 2023. Documento Orientador do Programa Saúde na Escola: Indicadores e Padrões de Avaliação do Ciclo 2023/2024. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 ago. 2023b.

CABRAL, M. S. N.; SOUSA, M. T. C.; NASCIMENTO, A. F. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. **Revista Signos**, Lajeado, v. 36, n. 2, p. 139-149, 2015. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/800>. Acesso em: 17 dez. 2024.

CURY, C. R. J. O direito à educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola. Brasília: **Escola de gestores**, 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/28630263/O_DIREITO_%C3%80_EDUCA%C3%87%C3%83O_Um_campo_de_atua%C3%A7%C3%A3o_do_gestor_educacional_na_escola?sm=b#loswp-work-container. Acesso em: 15 dez. 2021.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, DF, v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007. DOI: 10.21573/vol23n32007.19144. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19144>. Acesso em: 15 dez. 2024.

FARIAS, I. C. V.; SÁ, R. M. P. F.; FIGUEIREDO, N.; MENEZES FILHO, A. Análise da Intersetorialidade no Programa Saúde na Escola. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 261-267, abr./jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-52712015v40n2e02642014>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/39ZTRdxxTHwsQx5hCdJWzjB/>. Acesso em: 18 dez. 2024.

FEROLLA, L. M.; PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. Dez anos da Política Pública Intersetorial Programa Saúde na Escola: panorama descritivo por análise

documental. **Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas**, Ponta Grossa, v. 27, n. 2, p. 139–149, 2019. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/sociais/article/view/14224>. Acesso em: 16 dez. 2024.

FERREIRA, D. G.; MENDONÇA, J. G. R. Bullying na escola: o trabalho da gestão escolar e do professor em face a esse fenômeno. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 15, n. 44, p. 204–224, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8231651. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/1850>. Acesso em: 12 jan. 2025.

FERREIRA, I. R. C.; MOYSÉS, S. J.; FRANÇA, B. H. S. F.; CARVALHO, M. L.; MOYSÉS, S. T. Percepções de gestores locais sobre a intersectorialidade no Programa Saúde na Escola. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 56, p.61-76, jan./mar. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782014000100004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/pqb9Bhm3zyYyJ4VfP55knt/>. Acesso em: 16 dez. 2024.

GOMES, L. C. **O desafio da intersectorialidade: a experiência do Programa Saúde na Escola (PSE) em Manguinhos, no Município do Rio de Janeiro**. 2012. 173 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2012.

HONORATO, H. C. A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. **Revista Administração Educacional**, Recife, v. 9, n. 2, p. 21-37, 2018. DOI: <https://doi.org/10.51359/2359-1382.2018.239949>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/239949>. Acesso em: 16 dez. 2024.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCKESI, C. C. Gestão democrática da escola, ética e sala de aula. **ABC educatio**, São Paulo, n. 64, 2007.

MACHADO, C.; BRAVO, M. H. Contornos da gestão escolar no Brasil. **Revista Exitus**, Santarém, v. 11, p. 1-20, e020177, 2021. DOI: <https://doi.org/10.24065/2237-9460.2015v1n1ID1657>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/1657>. Acesso em: 12 dez. 2024

MALLUE, F. G.; LEITE, G. S.; DIAS, T. C.; GUIMARÃES, I. F.; KNUTH, A. G.; CROCHEMORE-SILVA, I. Perspectivas de Profissionais de Educação sobre ações do Programa Saúde na Escola em Pelotas em 2022. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, Florianópolis, v. 29, p. 1–8, 2024. DOI:

10.12820/rbafs.29e0341. Disponível em:
<https://rbafs.org.br/RBAFS/article/view/15222>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MALTEZ, A. L. S. et al. **Matriz nacional comum de competências do diretor escolar e sua relação com as proposições da organização para cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE)**. 2023. 64 f. Monografia (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

MOLL, J. **Educação integral**: texto referência para o debate nacional. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2009.

OLIVEIRA, R. C. A. **Educação e saúde**: a gestão do programa saúde na escola (PSE) no município de Tucuruí –PA e a melhoria da saúde e aprendizagem na escola básica. 2021. 154 f. Dissertação (Mestrado em Educação Básica). Universidade Federal do Pará, 2021.

PACHECO, A. T. Desafios da Gestão Escolar: O Papel do Diretor. **Revista Científica FESA**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 89–100, 2023. DOI: 10.56069/2676-0428.2023.509. Disponível em:
<https://revistafesa.com/index.php/fesa/article/view/509>. Acesso em: 15 jan. 2025.

PARO, V. H. **Crítica da Estrutura da Escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Intermeios, 2018.

RIBEIRO, A. E. A.; ARAÚJO, M. S. Os desafios do gestor em escolas públicas: entre as determinações legislativas e as demandas do cotidiano. **Revista Exitus**, Santarém, v. 13, p. 1-25, e023079, 2023. DOI:
<https://doi.org/10.24065/re.v13i1.2491>. Disponível em:
<https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/2491>. Acesso em: 16 dez. 2024.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. Campinas: Autores associados, 2018.

SILVA, A. M. S. et al. Rendimento escolar e fatores que interferem na aprendizagem de estudantes do 9º ano de escolas de tempo integral do Recife/PE. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 7, 28 fev. 2023. Disponível em:
<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/23/7/rendimento-escolar-e-fatores-que-interferem-na-aprendizagem-de-estudantes-do-9-ano-de-escolas-de-tempo-integral-do-recifepe>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SOUSA, M. C.; ESPERIDIÃO, M. A.; MEDINA, M. G. A intersetorialidade no Programa Saúde na Escola: avaliação do processo político-gerencial e das práticas de trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, p. 1781-1790, jun. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232017226.24262016>.

Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2017.v22n6/1781-1790/>.
Acesso em: 16 dez. 2024.

SOUZA, C. C.; RODRIGUES, J. R.; PASCHOALINO, J. B. Q. Gestão escolar: desafios que permeiam a atuação de gestoras nas redes municipal e estadual da Zona Norte do Rio de Janeiro. **Revista Exitus**, Santarém, v. 12, p. 1-21, e022071, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24065/2237-9460.2022v12n1ID1929>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/1929>. Acesso em 16 dez. 2024.

VEIGA, I. P. A. Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2015. p. 11-52.

Recebido em: 16 de maio de 2025.

Aprovado em: 09 de setembro de 2025.

Publicado em: 22 de setembro de 2025.

