

## ANAIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI / I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG

22-23 de Junho de 2012 - Goiânia, Goiás.

### SISTEMA DE GESTÃO EDUCACIONAL - UMA VISÃO DA ESCOLA MUNICIPAL JOÃOZINHO E MARIA DE ANHANGUERA GOIÁS

AGUIAR, Juliane França da Fonseca<sup>1</sup>  
MARQUES, Fabiane Regina G. M.<sup>2</sup>

#### RESUMO

Neste artigo, apresentou-se o sistema de gestão escolar, da escola municipal Joãozinho e Maria, o objetivo foi conhecer melhor a realidade desta escola e explorar suas potencialidades, mostrando como a comunidade Anhanguerina se beneficia, através dos alunos e da cultura que a escola oferece. Além de conhecer as características e a importância da liderança na gestão escolar, e qual o real significado de “qualidade de ensino” para os atores envolvidos no processo escolar. Através de observações, entrevistas, questionários, de conversas no ambiente da escola, de pesquisa em livros e em sites, analisaram-se as experiências de gestão escolar, na busca da qualidade do ensino e o envolvimento de todos no processo ensino-aprendizagem. Desta forma, constatou-se que só se pode alcançar um sistema gestão educacional com qualidade, se houver uma parceria sincera e amiga entre os órgãos governamentais, família e escola.

**Palavras-Chave:** Educação. Qualidade. Família. Liderança.

#### 1 INTRODUÇÃO

O sistema de gestão escolar pode diferenciar um do outro, através de técnicas aplicadas pelas escolas, os meios de comunicações e tecnologias ajudam diferenciar a metodologia utilizada pelas escolas. Segundo Paro:

<sup>1</sup>Graduado em Pedagogia (CESUC), professora na rede municipal de ensino fundamental na cidade de Anhanguera e aluna do curso de Gestão Pública Municipal, julianeahg@hotmail.com

<sup>2</sup>Graduada em Fonoaudiologia (UCG) e Pedagogia (UNISABER/AD1), mestre em Gerontologia (UCB), docente da Universidade Estadual de Goiás, fabianeregina marques@gmail.com

Quer no âmbito dos estabelecimentos de ensino e dos sistemas escolares de modo geral, quer nas produções acadêmicas e nos discursos sobre políticas públicas em educação, um dos traços que têm apresentado permanência marcante nas últimas décadas é o generalizado descontentamento com o ensino oferecido pela escola pública fundamental. O que essa insatisfação traz implícita é a denúncia da não correspondência entre a teoria e a prática, ou entre o que é proclamado (ou desejado) e o que de fato se efetiva na qualidade de ensino, muito embora nem sempre haja coincidência a respeito do conceito de qualidade – conceito esse que, ademais, raramente aparece explicitado de forma rigorosa. (PARO, 2007 p.15)

Justifica-se este trabalho saber que hoje uma criança de 4 a 10 anos de idade (em média) passa no mínimo quatro horas nesta escola, na busca de uma educação de qualidade.

Cabe o questionamento: Estão essas crianças sendo educadas de forma satisfatória? Como as famílias têm visto o trabalho desenvolvido por esta instituição? E os alunos estão satisfeitos com o tratamento e educação que estão recebendo nesta escola?

Há uma série de fatores importantes que envolvem o processo educacional, começando pela própria gestão da unidade escolar. De forma que, mesmo em uma escola de pequeno porte, em uma cidade pequena como Anhanguera que conta com uma população de 1020 habitantes<sup>3</sup>, não pode ser isso usado como pretexto para justificar uma má gestão, ou um ensino de qualidade inferior à que os alunos e a comunidade em geral merecem.

Este artigo se propôs a responder estes questionamentos.

Esta pesquisa se configura como uma pesquisa participante, qualitativa e quantitativa, utilizando de técnicas de entrevista, questionário.

“A pesquisa participante busca a identificação entre sujeito e objeto, e visa levar a população a participar ativamente da pesquisa, produzindo conhecimentos e intervindo na realidade própria”.(DEMO,1984 p.65)

## 2 LIDERANÇA EM GESTÃO ESCOLAR

Da liderança escolar, depende o cumprimento ou não dos objetivos da

escola, dos líderes, vem o entusiasmo e o comprometimento com processo ensino aprendizagem, assim como, Lück afirma que:

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais. (LÜCK, 2008 p23).

Assim podemos afirmar que o talento humano precisa ser estimulado, e espera-se do grupo gestor esta atuação.

Para Lück, Freitas, Girling e Keith (2006, p. 33) *apud* Lück (2008, p. 37-38) liderança é descrita como sendo:

Um conjunto de fatores associados, como por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, à competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos e se traduz na capacidade de influenciar positivamente os grupos e inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas.

Sabe-se que ao lado da liderança, a tenacidade do gestor em montar dentro da própria instituição, uma rede de informações que ajude a todos, facilitando a interdisciplinaridade, o planejamento individual e coletivo; a democratização também passa por aqui, quando o gestor busca ouvir opiniões para a tomada de decisões.

Assim se forma dentro da escola, uma rede de cooperação e de apoio logístico bem administrado, que pode colaborar para o ambiente escolar ser bem democrático, cooperativo e, acima de tudo, eficiente, de qualidade.

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação. (LÜCK, 2009, p12)

Mas se pensarmos, como um líder consegue estimular toda a equipe de forma positiva a trabalharem em ritmo de cooperação e entusiasmo,

precisaríamos analisar se esta pessoa, tem os quesitos necessários para ser um líder.

Peter Senge(1999), *apud*Lück (2008, p.69-70) “Indica que a comunicação é a essência da liderança, aquilo que se faz quase todo o tempo para realizá-la, caracterizando, portanto, os bons líderes como bons comunicadores”.

Para Lück (2008) no comportamento de um líder deve conter: aceitação e desafio, autoconfiança, autocontrole, dedicação, ousadia, flexibilidade, iniciativa, espírito de equipe, entre outros.

Os professores por sua vez também ao exercerem de sua liderança junto aos seus alunos, devem exercer de criatividade e com uma dinâmica atraente para que os estudantes possam aprender e reter o que está sendo ministrado.

### 3 QUALIDADE DO ENSINO

A qualidade de ensino é uma questão que atualmente se discute em todos os assuntos relacionados à educação, sendo diferentemente considerados pelos atores envolvidos no processo.

Conforme Paro:

Na falta de um conceito mais fundamentado de qualidade do ensino, o que acaba prevalecendo é aquele que reforça uma concepção tradicional e conservadora da educação, cuja qualidade é considerada passível de ser medida pela quantidade de informações exibidas pelos sujeitos presumivelmente educados. (PARO, 2007 p.20).

Na concepção de Moran:

Na educação o foco, além de ensinar, é ajudar a integrar ensino e vida, conhecimento e ética, reflexão e ação, a ter uma visão de totalidade. Fala-se muito de ensino de qualidade. Muitas escolas e universidades são colocadas no pedestal, como modelos de qualidade. Na verdade, em geral, não temos ensino de qualidade. Temos alguns cursos, faculdades, universidades com áreas de relativa excelência. Mas o conjunto das instituições de ensino está muito distante do conceito de qualidade. (MORAN, 2011 p.12)

Assim, com a concepção de que educar vai além de ensinar, alfabetizar, formar o aluno na convivência social.

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 206 cap.VII assegura **“garantia de padrão de qualidade”** (grifo nosso).

Reforçando a idéia da gestão escolar democrática, Heloisa Lück frisa que, “com o estilo democrático da gestão, busca-se criar um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para expressar suas idéias e visões, experimentar novas ações e criar novos projetos” (LÜCK, 2008, pg. 79).

A qualidade de ensino pode ser entendida de diferentes formas, ou até mesmo confundida. Veja o relato de Paro:

Ao paradigma do “credencialismo”, pelo qual educadores e educandos preocupam-se mais com exames e aprovações do que a apreensão do saber e com o gosto pelo conhecimento, alia-se a meta essencial de preparar para o mercado de trabalho ou para o vestibular universitário. (PARO 1999 *apud* PARO 2007, p.17)

Merece destaque, a concepção de Moran:

O ensino de qualidade envolve muitas variáveis:

- ✓ Organização inovadora, aberta, dinâmica. Projeto pedagógico participativo.
- ✓ Docentes bem preparados intelectual, emocional, comunicacional e eticamente. Bem remunerados, motivados e com boas condições profissionais.
- ✓ Relação efetiva entre professores e alunos que permita conhecê-los, acompanhá-los, orientá-los.
- ✓ Infra-estrutura adequada, atualizada, confortável. Tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas.
- ✓ Alunos motivados, preparados intelectual e emocionalmente, com capacidade de gerenciamento pessoal e grupal. (MORAN, 2011 p.12)

Alguns indicadores são usados para quantificar a qualidade do ensino no Brasil, dentre estes o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), segundo informações disponíveis no Portal do Ministério da Educação (MEC):

Em 2007, foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). O indicador, que mede a qualidade da educação, foi pensado para facilitar o entendimento de todos e estabelecido numa escala que vai de zero a dez. A partir deste instrumento, o Ministério da Educação traçou metas de desempenho bianuais para cada escola e cada rede até 2022. O novo indicador utilizou na primeira medição dados que



foram levantados em 2005. Dois anos mais tarde, em 2007, ficou provado que unir o país em torno da educação pode trazer resultados efetivos.

A média nacional do IDEB em 2005 foi 3,8 nos primeiros anos do ensino fundamental. Em 2007, essa nota subiu para 4,2, ultrapassando as projeções, que indicavam um crescimento para 3,9 nesse período. O indicador já alcançou a meta para 2009. Se o ritmo for mantido, o Brasil chegará a uma média superior a 6,0 em 2022. É o mesmo que dizer que teremos uma educação compatível com países de primeiro mundo antes do previsto<sup>3</sup> (MEC, 2007).

São índices que, além de identificar o nível de desenvolvimento e de qualidade dos serviços educacionais oferecidos, ainda calculam as metas alcançadas, inclusive o posicionamento do país no mundo em relação aos outros países.

## 4 A FAMÍLIA NA ESCOLA

A família e a escola são uma equipe, que tem como dever garantir os direitos educacionais da criança e do adolescente.

A Constituição Federal de 1988 confere em seu art.205 que: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família”...(p.121)

Devendo assim cada um cumprir a sua parcela de responsabilidades com os seus.

Um quesito importante que gostaria de destacar, é a transparência nas informações e comunicações entre ambas, pois sabemos que todos nós temos nossas limitações e falhas, que podem ser melhoradas a partir do reconhecimento e desejo de corrigi-las.

Do ponto de vista da escola, envolvimento ou participação dos pais na educação dos filhos e filhas significa comparecimento às reuniões de pais e mestres, atenção à comunicação escola-casa e, sobretudo, acompanhamento dos deveres de casa e das notas. Esse envolvimento pode ser espontâneo ou incentivado por políticas da escola ou do sistema de ensino (CARVALHO, 2000 p.44).

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.portalideb.com.br/> ; acessado em 19 de Abril, 2012

O autor se remete ao fato de que, se a escola precisa de mais dos pais, ela pode e deve criar estímulos para que seus objetivos sejam alcançados. Ainda segundo os conceitos descritos por Paro:

Em paralelo à consideração e à atenção para com a família, especialmente para com os pais e responsáveis diretos pelos estudantes, um elemento importante de toda prática pedagógica escolar, sobretudo quando se trata de crianças e adolescentes, diz respeito ao afeto dedicado aos educandos. (PARO, 2007, p. 52).

Os alunos saem de suas casas, de um ambiente acolhedor e espera encontrar o mesmo tratamento nas escolas, o respeito e o desejo de se expressar acontece, na confiança de que vai ser aceito, mesmo na sua ignorância sobre o conteúdo aplicado naquele momento, o faz sentir querido e respeitado.

Com relação ao trato estabelecido pela escola com as famílias de seus alunos, Carvalho prevê uma linha de pensamento que deriva do relacionamento entre ambas, bem como pelo nível de satisfação dos professores com seu trabalho, ao sucesso ou fracasso dos alunos: "A relação família–escola também será variavelmente afetada pela satisfação ou insatisfação de professoras e de mães/pais, e pelo sucesso ou fracasso do/a estudante (CARVALHO, 2004).

## **5 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARTICIPATIVA**

Outro ponto importantíssimo a ser ressaltado é que a elaboração e implementação pelas escolas do PPP, é condição indispensável para se integrar e se beneficiar dos programas do Ministério da Educação, de repasse de recursos para as unidades escolares, como temos o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)<sup>4</sup>.

Mas o que vem a ser o PPP? A revista Nova Escola, apresenta-o de forma resumida e objetiva.

Se você prestar atenção, as próprias palavras que compõem o nome<sup>4</sup> do documento dizem muito sobre ele - É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo. - É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. - É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. (LOPES, 2010/2011). (grifos do autor)

Nesse projeto, portanto, pode-se dizer que está a “espinha dorsal da escola”, que vai norteá-la durante todo o ano letivo. E o projeto deve ainda conter a grandeza do que se propõe a escola, com o trabalho ao qual se propõe e suas dimensões.

Heloisa Lück trata muito bem da natureza do trabalho educacional e de aprendizagem:

O trabalho educacional envolve uma série de dimensões que vão desde as suas áreas de fundamentação, como por exemplo a filosofia, a sociologia e a psicologia de educação até a estrutura e funcionamento do ensino e a legislação passando por todas as dimensões dos processos educacionais. As diretrizes educacionais norteadoras dos diferentes níveis e modalidades de ensino, os princípios e processos de aprendizagem, a compreensão de como os alunos aprendem, fazem parte desse acervo de conhecimentos (LÜCK, 2008, p. 128)

## 6 HIERARQUIA E PARTICIPAÇÃO

Como já se observou, especialmente na administração pública, e aqui entre a gestão escolar, a hierarquia existe com uma presença ainda muito forte. Por mais que se democratize, que se busque participação, a presença dessa figura ainda resiste através dos tempos, segundo Mário Pascarelli Filho:

O componente hierarquia considera que toda organização burocrática se estrutura de modo hierárquico, o que não quer dizer que todas se organizam com a mesma intensidade hierárquica. Por mais esforços que se façam, tanto na iniciativa privada quanto na administração

<sup>4</sup> Criado em 1995, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem por finalidade prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) como beneficentes de assistência social, ou outras similares de atendimento direto e gratuito ao público. Acesso em 19 de maio, 2012. Disponível em: <http://www.fn.de.gov.br/index.php/programas-dinheiro-direto-na-escola>.



pública, no sentido de se flexibilizar e delegar autoridade, ainda persiste uma estrutura bastante verticalizada nos processos de tomada de decisão. Quanto à administração pública, essa cultura do modelo verticalizado é ainda mais forte, uma vez que a estrutura do setor público é extremamente verticalizada (PASCARELLI, 2011, p. 27).

Só uma gestão totalmente democrática, pode conseguir fazer a hierarquia se tornar aliada ao progresso, pois ela deve existir, mesmo para que se mantenha uma ordem, mas deve-se ter o cuidado de não tolher a criatividade e participação dos demais atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

As concepções de autoridade, hierarquia e participação, compartilhadas pelos diferentes segmentos participantes das escolas, criam culturas diferenciadas em cada escola, em termos de organização e relações que diferenciam o processo educacional. (SILVA, 2001, p.129)

Assim, cada escola tem sua hierarquia distinta uma das outras.

A hierarquia para dar certo, não depende só do líder, mas também de quem é liderado, conforme a citação de Lück: Portanto, líderes e liderados se complementam, não existindo liderança sem a participação de quem seja mobilizado a aceitá-la. (LÜCK, 2008, p.43)

## 7 METODOLOGIA

### 7.1 Participante

Como autora deste artigo e professora desta escola, pude realizar esta pesquisa, com total apoio dos atores envolvidos nesta instituição de ensino; feito dentro da escola e na comunidade local, em observações, conversas e entrevistas com a diretora, coordenadores e com os demais professores e questionários realizado com os pais de alunos, foi coletado os dados necessário para uma conclusão final das indagações relatadas na introdução deste artigo. Conhecedores que são, da seriedade deste artigo, não foi difícil conseguir autorização<sup>6</sup> do comitê de ética desta instituição de ensino.

Situada na cidade de Anhanguera-GO, a Escola Municipal Joãozinho e Maria foi fundada em 1984, pelo prefeito Sr João Dias Batista, oferecendo o

curso de educação infantil e pré- escola. Em 1998, com a obrigatoriedade da municipalização do ensino fundamental, a escola assumiu o curso de 1º ao 4º ano do ensino fundamental.

Hoje a escola oferece o ensino básico (infantil e fundamental), trabalhando com um quadro de 12 professores, uma diretora, uma secretária geral, duas coordenadoras pedagógicas, 07 merendeiras, 03 motoristas, 05 serventes; e oferecem seus serviços à 19 alunos na educação infantil (jardim I e II) e 76 alunos no ensino fundamental(1º,2º,3ºa, 3ºb, 4º e 5º), sendo uma turma em cada série.

A metodologia utilizada neste artigo que se trata de uma pesquisa participante (como foi citado na introdução), no que se refere aos objetivos deste artigo, trata-se de uma pesquisa descritiva devido o fato de seu objetivo ser de “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p.100 grifo do autor *apud* ZANELLA 2009, p.80).

Com relação à coleta dos dados esta tratou-se de uma pesquisa participante, como já foi citado acima, mas esta vai além da descrição, passando à interpretação dos dados, provendo informações de caráter quantitativo através da estatística descritiva, sendo esta “um conjunto de técnicas que têm por finalidade, descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa” (LATOS, 2007 *apud* ZANELLA 2009, p.126).

A pesquisa participante foi exatamente nas conversas diárias na própria escola, com colegas professores, funcionários e alunos, ou mesmo com amigos, pais de alunos, pessoas da comunidade.

## 8 RESULTADOS E DISCUSSÕES<sup>5</sup>

Os aspectos relacionados à liderança foram considerados por

<sup>5</sup> Autorização está disponível em apêndices.

<sup>6</sup> Conclusão apontada pelos professores da Escola Municipal Joãozinho e Maria

<sup>7</sup> Foi realizada, no Mês de Abril do ano de 2012, uma pesquisa pela autora do artigo com 41 pais, sobre o nível de satisfação dos pais e dos alunos desta instituição de ensino. Ver apêndice.

unanimidade em recente reunião dos professores de suma importância para o bom andamento da Escola.

Acredita-se que liderar é, acima de tudo, desenvolver o trabalho com responsabilidade, envolvendo a organização escolar, **o trabalho coletivo, a participação da comunidade** ajudando assim a criar novas atitudes que estimulem o progresso, o desenvolvimento educacional e profissional na escola<sup>6</sup>.

Um aspecto positivo citado pelos professores, em conversas esporádicas, foi o fato de ter sido introduzido no calendário escolar, no início do ano 2009, o trabalho coletivo, que acontece uma vez por mês, onde todos os funcionários da escola se reúnem e cada um expõe suas opiniões e sugestões para a melhoria desta escola, além de ser um momento de confraternização, transformando este local de trabalho mais harmonioso.

Pode ser constatado o nível de aceitação do grupo gestor em pesquisa<sup>7</sup> realizada com os pais dos alunos desta escola.

Gráfico 1: Liderança do Grupo Gestor



Fonte: Escola Municipal Joãozinho e Maria

Tudo isso faz parte do processo de gestão escolar e de capacidade organizacional dentro da instituição.

A Escola Municipal Joãozinho e Maria buscou e continua, na

constante busca da qualidade de ensino. Para isso, também ficou claro a importância dos programas do governo federal, através do Ministério da Educação, que repassam dinheiro para as escolas, possibilitando uma gestão de mais resultados.

Mas os resultados não têm sido tão eficazes, de acordo com a opinião dos pais, a satisfação que outrora vinha sendo demonstrada durante o questionário, agora é contrariada.

Gráfico 2: Qualidade do Ensino



Fonte: Escola Municipal Joãozinho e Maria

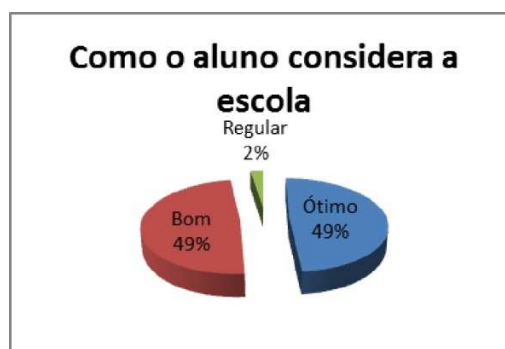
O que seria apontado para melhorar a qualidade do ensino, foi discutido pelo corpo docente da escola, em suma o que foi concluído que, para este objetivo ser alcançado, será sempre necessária uma parceria entre os atores envolvidos neste processo; escola – família – comunidade; lembrando que a criança passa boa parte de seu tempo entre a escola e a família e neste sentido ambos devem falar a mesma língua, sendo um complemento do outro.

Portanto, é de se presumir que o alcance da qualidade passa justamente pela co-relação que vai desde o fato de ensinar, ao formar o caráter, direcionar o educando para o bem. Isso com certeza o professor não vai fazer sozinho, mas dentro do sistema de interação, tanto na escola, quanto com as famílias dos alunos.

Na Escola Municipal Joãozinho e Maria ocorrem muitos debates (notadamente nas reuniões de coordenação), onde já foi inclusive questionado, se o que está sendo feito no sentido de elevar a auto-estima de seus

profissionais e de sua clientela, na qualidade das aulas; está sendo suficiente para obter um bom resultado no final do ano letivo. Ao questionar os pais, se seus filhos estão satisfeitos com a escola no modo geral, desta vez a escola pôde contar com saldo positivo.

Gráfico 3: Como o aluno considera a escola



Fonte: Escola Municipal Joãozinho e Maria

## 9 CONCLUSÃO

Portanto, dificuldades são muitas e precisam sempre do enfrentamento de todos, gestão e funcionários, corpo docente e comunidade, até mesmo para que as respostas buscadas sejam adquiridas em forma de educação de qualidade e inserção da comunidade na vida escolar. Essa inserção da comunidade, além das formas hoje delimitadas, como a participação através dos conselhos, também pode ser feita através das reuniões constantes de pais e mestres, de conselhos de classe abertos para os pais; em uma cidade do porte de Anhangüera, por exemplo, essas medidas ficam bem mais fáceis de serem implantadas.

A gestão escolar em comunhão constante com a vida social local, com certeza só pode dar bons frutos. Até porque a escola que tem uma gestão democrática e desenvolve um Projeto Político Pedagógico estruturado dentro da realidade local, prático, funcional e adequado exatamente para dar o respaldo



para que os professores desempenhem suas funções com segurança e tranquilidade vai ter assim uma resposta positiva para a população local.

E para a concretização do sonho de uma escola integrada à comunidade, com um ensino de boa qualidade, é imprescindível a elaboração e implantação de um Projeto Político Pedagógico adequado à escola, e também os programas de transferência de recursos, como o PDDE e a Escola Municipal Joãozinho e Maria busca isso, com certeza com muitas falhas pontuais, que vão sendo corrigidas ao longo do tempo, a fim de que as crianças e adolescentes que ali estudam sejam sempre conduzidas da melhor maneira, dentro desse processo de evolução na educação.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº1/92 a32/2001 e pelas Emendas Constitucionais de revisão nº 1 a6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2001.

BRASIL, Ministério da educação. **FNDE.Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**. Acesso em 19 de maio, 2012. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php/programas-dinheiro-direto-na-escola>.

BRASIL, Ministério da Educação. **Índice de desenvolvimento da educação básica**. Acesso em 19 de Abril, 2012. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=336&id=180&option=com\\_content&view=article](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=336&id=180&option=com_content&view=article)

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de. **Modos de Educação, Gênero e Relações Escola- Família**. Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121, jan./abr. 2004. Acesso em: 19 de maio, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n121/a03n121.pdf>>

DEMO, Pedro. **Pesquisa Participante: mito e realidade**. Rio de Janeiro, SENAC/DN, 1984. 112p. Acesso em 21 de maio, 2012. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2365/1635>

LOPES, Noemia. **O que é o projeto político-pedagógico (PPP) Gestão**

Escolar, Edição1. Dezembro 2010/Janeiro 2011. Acesso em 19 de maio, Disponível em <http://revistaescola.abril.com.br/planejamento-e-avaliacao/planejamento/projeto-politico-pedagogico-ppp-pratica-610995.shtml>

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Série cadernos de Gestão.Petrópolis, vol.IV Vozes, 2º ed.2008.

LUCK, Heloisa – **Dimensões de Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009. Acesso em 19 de maio, 2012. Disponível [http://cedhap.com.br/publico/ge\\_dimensoes-gestao-escolar.pdf](http://cedhap.com.br/publico/ge_dimensoes-gestao-escolar.pdf)

MORAN, José Manuel.Texto publicado no livro **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica**, 12ªed. Campinas: Papirus, p.12. Acesso em 19 de maio,2012. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/qual.htm>.

OLIVEIRA, Elaine Ferreira de.**Padrão de Normatização**.Anápolis, 2011.

PARO, Vitor Henrique.**Gestão Escolar, Democracia e qualidade de ensino**.São Paulo: Ática, 2007

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES,Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Joyce Mary Adam de Paula. **Cultura Escolar, Autoridade, Hierarquia e Participação**: Alguns elementos para Reflexão. Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista. Rio Claro Cadernos de Pesquisa, nº 112 p. 125-131, maio/2001. Acesso em 19 de maio, 2012. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/cp/n112/16104.pdf>

ZANELA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: UFSC, 2009.