



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



PÓS GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR

ROSÉLIA MARIA DE ANDRADE

**POTENCIALIDADES E ATRIBUIÇÕES DE EQUIPES GESTORAS FRENTE À
NECESSÁRIA QUALIFICAÇÃO DO ENSINO**

CAJAZEIRAS-PB
2016

ROSÉLIA MARIA DE ANDRADE

**POTENCIALIDADES E ATRIBUIÇÕES DE EQUIPES GESTORAS FRENTE À
NECESSÁRIA QUALIFICAÇÃO DO ENSINO**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Planejamento e Gestão Escolar pela Universidade Federal de Campina Grande, Campus Cajazeiras como exigência para obtenção do título de especialista em Planejamento e Gestão Escolar.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes

CAJAZEIRAS-PB
2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Denize Santos Saraiva - Bibliotecária CRB/15-1096
Cajazeiras – Paraíba

A553f Andrade, Rosélia Maria de.
Potencialidades e atribuições de equipes gestoras frente à necessária
qualificação do ensino / Rosélia Maria de Andrade.- Cajazeiras, 2016.
24f.
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.
Artigo Científico (Especialização em Planejamento e Gestão Escolar)
UFCG/CFP, 2016.

1. Gestão escolar. 2. Qualidade do ensino. 3. Atuação pedagógica. 4.
Aprendizagem. I. Lopes, Wiama de Jesus Freitas. II.
Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de
Formação de Professores. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU - 37.07

POTENCIALIDADES E ATRIBUIÇÕES DE EQUIPES GESTORAS FRENTE À
NECESSÁRIA QUALIFICAÇÃO DO ENSINO

ROSÉLIA MARIA DE ANDRADE

Aprovado em: 29/08/2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Wiama de Jesus F. Lopes.
(Orientador)
Universidade Federal de Campina Grande

Profa. Dra. Risomar A. dos Santos - Examinadora I
Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Francisco Loiola das Chagas - Examinador II
Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dra. Maria de Lourdes Campos – Suplente
Universidade Federal de Campina Grande

POTENCIALIDADES E ATRIBUIÇÕES DE EQUIPES GESTORAS FRENTE À NECESSÁRIA QUALIFICAÇÃO DO ENSINO

Rosélia Maria de Andrade¹

RESUMO

Este artigo se constitui do resultado da experiência pedagógica requisitada para conclusão do curso de Especialização *Lato Sensu* em Planejamento e Gestão Escolar, vivenciada através do Projeto de Intervenção e tem como objetivo refletir acerca da atuação pedagógica de Gestores Escolares, no tocante à necessária qualidade do ensino frente à aprendizagem dos discentes. A experiência pedagógica foi desenvolvida em duas Unidades Escolares das redes Municipal e Estadual de Ensino da região de Cajazeiras, no período de junho a julho de 2016, perfazendo um total de 80h de atividade de campo, conforme requeria o componente curricular correspondente da Pós em Gestão: Projeto Vivencial. O estudo se constituiu em abordagem qualitativa, com pesquisa bibliográfica e exploratória com observações sistematizadas nos *locus* da pesquisa. Os sujeitos selecionados para a base desta produção foram a equipe gestora, docentes e representação de não-docentes. O presente estudo fundamentou-se nas contribuições de: Libâneo (2008); Dourado e Oliveira *et al* (2009); Paro, (2008) e Candau (1997). Os achados deste estudo evidenciaram que as Unidades Escolares, embora tenham desenvolvido um trabalho dinâmico e participativo por ocasião da implementação do referido projeto vivencial, muito ainda lhes faltas para alcançar a almejada qualidade no processo de gestão do ensino. Assim, o trabalho desenvolvido nas instituições tornou-se instrumento para que as equipes gestoras, docentes e não-docentes continuem com as discussões estabelecidas e busquem propor estratégias de superação de gargalos operacionais estruturais para a melhoria da qualidade da educação oferecida nas respectivas Unidades Escolares.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade do Ensino. Ensino-Aprendizagem. Dimensões da Gestão Escolar.

INTRODUÇÃO

Este artigo se constitui de pesquisa bibliográfica e de campo com observações sistematizadas nos *locus* da pesquisa seguida de aplicação da oficina diagnóstica: *Análise dos Critérios de Eficácia Escolar*. Oficina essa, composta por dimensões que compreendem a organização do trabalho pedagógico da equipe escolar, bem como trata do diagnóstico do direcionamento e desenvolvimento eficaz do trabalho que compõe a

¹ Pedagoga. Pós-graduanda em Planejamento e Gestão Escolar pela Unidade Acadêmica de Educação do Centro de Formação de Professores da UFCG – 2015/2016. Email: andrade-ufcg@hotmail.com

necessária organização escolar. A oficina citada faz parte de uma tecnologia recente implementada pelo PDE-Plano de Desenvolvimento da Escola, do Ministério da Educação, no intuito de ajudar a comunidade escolar a identificar e enfrentar os seus problemas a partir de diagnose estrutural que estabelece nas atividades implementadas — ou não — na escolar, trazendo benefícios no sentido de fazer com que os responsáveis pela organização escola possam avaliar, refletir o seu trabalho e repensar a sua prática buscando melhorias para o alcance da qualidade do ensino. Nesse sentido, avaliando particularmente, a oficina é uma forma de construir conhecimentos distintos, quanto ao próprio desempenho pessoal do profissional em ação, construir ainda novas dinâmicas de trabalho, proposição de objetivos, acompanhar e avaliar os resultados adquiridos na aprendizagem dos discentes, corrigir falhas de percursos administrativos e, conseqüentemente, dificuldades de serem reorganizadas, bem como, empreender busca por meios capazes de sanarem essas dificuldades sendo, portanto, uma oportunidade de vivenciar situações concretas e significativas baseadas no tripé **sentir-pensar-agir** em função de suas práticas educativas referendadas através da ação-reflexão-ação.

O interesse em pesquisar o tema surgiu a partir dos debates e reflexões proporcionados e vivenciados na e a partir das aulas da Pós-Graduação em Planejamento e Gestão Escolar em que muito discutiu-se sobre a teoria apreendida nos cursos de formação básica e continuada e a prática envidada no desenvolvimento do trabalho da equipe gestora. Discutiu-se também, nas conversas com as gestoras participantes da Pós sobre a dimensão pedagógica do trabalho da equipe gestora como ferramenta primordial na mediação do processo de ensino-aprendizagem. Sabe-se que nos últimos anos, muito se tem questionado sobre a qualidade do ensino da escola pública, sendo ainda uma questão de amplo debate levantada por educadores brasileiros e, com necessidade de ser melhor discutida em nossas escolas, haja vista que, algumas pesquisas apontam que já atingimos a quantidade, restando a conquista da qualidade.

Partindo desse ponto, cabe destacar que baseado nas pesquisas realizadas em artigos e revistas acadêmicos foi encontrado nas discussões dos autores, Dourado, Oliveira *et al*, (2009), informações advindas do boletim da Unesco² com publicação em

² Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura-UNESCO. O referido documento discute as principais indicações que subsidiam as principais discussões sobre os conceitos de educação de qualidade. Os autores apresentam uma vasta discussão que nos leva a refletir sobre os inúmeros fatores que estão atrelados à busca da qualidade da educação como: a construção de sujeitos engajados pedagogicamente, a gestão pedagógica, as condições de

2003 que, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura - Unesco utilizam como paradigma, para aproximação da Qualidade da Educação, a relação *insumos-processos-resultados*. Nesse contexto, definir a qualidade da educação é envolver a relação entre os recursos materiais e humanos, a relação que ocorre na sala de aula se configurando nos processos de ensino-aprendizagem, bem como, em atualizações curriculares, as expectativas referentes à aprendizagem e, ainda, os resultados do desempenho dos alunos. Portanto, para a construção de uma escola eficaz, sobretudo, faz-se necessário que, estejam articuladas às dimensões organizativas, pedagógicas e de uma gestão escolar democrática participativa e autônoma que valorize os sujeitos envolvidos no processo educativo, dando-lhe os subsídios necessários, e, concomitantemente, assumindo responsabilidades técnicas e compromissos políticos para com a estrutura de organização do ensino que competem ao gestor.

É importante mencionar que o artigo faz inicialmente uma breve caracterização das Unidades Escolares pesquisadas e em seguida discorre sobre os principais desafios e possibilidades a serem enfrentados e superados pelas Unidades de Ensino frente à necessária qualificação do ensino ofertado.

1 Caracterizando os *locus* de pesquisa

As Unidades pesquisadas estão localizadas na região de Cajazeiras, sendo uma da rede Municipal de Ensino e outra da rede Estadual. A primeira será aqui nomeada como Unidade de Ensino A e a segunda como Unidade de Ensino B, ambas situadas na zona rural.

A quantidade de alunos matriculados na Unidade de Ensino A totaliza até³ sessenta discentes, divididos na modalidade EJA e Fundamental I e II e conta com um quadro de até vinte funcionários, sendo de em relação de paridade, a metade dos servidores desse estabelecimento escolar de não-docentes. Os docentes possuem

ensino, a desvalorização profissional, suporte tecnológico, formação inicial e continua, dentre tantos outros. Ver mais em: http://escoladegestores.virtual.ufc.br/PDF/sala4_leitura2.pdf

³ A utilização do termo *até* se justifica porque estimamos para um quantitativo a mais o número de discente, docentes e não-docentes, entendendo que é necessário resguardar a identidade da Instituição em função da confidencialidade assegurada no TCLE entregue aos sujeitos da pesquisa, por ocasião de seus atos na participação desse estudo.

formação que variam entre: Normal Superior, Licenciatura Plena em Geografia, Logus II e Pedagógico.

A Unidade de Ensino possui um espaço amplo e arejado, dispõe de: quatro salas de aula, uma secretaria, uma sala de direção, uma sala de professores (utilizada como sala de vídeo e reunião), um pátio, um ginásio coberto (localizado ao lado da escola), três banheiros e uma cozinha/despensa. É importante mencionar que essa é a estrutura padrão de escolas com médio porte da Rede. Quanto aos recursos materiais a escola dispõe de: geladeira, batedeira, bebedouro Elétrico, Data Show, TV, DVD, aparelho de som, computadores e impressora. Em relação aos recursos financeiros, estes advêm do PNAE-Programa Nacional de Alimentação Escolar e o PDDE-FEDERAL⁴- Programa Dinheiro Direto na Escola. E, no tocante aos recursos pedagógicos além do livro didático conta com o apoio de jogos e máquina de reprografia.

A Unidade Escolar **B** é uma escola de porte médio com aproximadamente⁵ um total de duzentos e noventa e oito alunos matriculados. As modalidades de ensino oferecidas são: Pré-escola, Anos Iniciais do Ensino Fundamental e Anos Finais do Ensino Fundamental. Esta conta com o apoio de trinta e dois funcionários, sendo, dezoito docentes todos com formação em nível superior.

Esta Unidade dispõe de um espaço amplo e arejado contendo salas de aula, sala ambiente utilizada como sala da direção, da secretaria e dos professores, sala de leitura, sala de informática também utilizada como sala de vídeo, pátio, quadra de esporte descoberta, banheiros e cozinha/despensa. Quanto aos recursos materiais dispõe de:

⁴ O Programa Nacional de Alimentação Escolar-PNAE, conhecido como Merenda Escolar, é o mais antigo programa do governo brasileiro na área de alimentação escolar, consiste na transferência de recursos financeiros do Governo Federal, em caráter suplementar, aos estados, Distrito Federal e municípios, para a aquisição de gêneros alimentícios destinados à merenda escolar. O PNAE teve sua origem na década de 40. Mas foi em 1988, com a promulgação da nova Constituição Federal, que o direito à alimentação escolar para todos os alunos do Ensino Fundamental foi assegurado (BRASIL, 2014). O PDDE-Programa dinheiro direto na Escola, tem por finalidade prestar assistência financeira às escolas públicas da educação básica, das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal. O programa em suas várias ações objetiva melhorar a infraestrutura física e pedagógica das escolas e o reforço da autogestão escolar nos planos financeiro, administrativo e didático, contribuindo para elevar os índices de desempenho da educação básica.

⁵ Usou-se o termo *aproximadamente*, pois estimamos para um quantitativo a mais os números de discentes, docentes e não-docentes, no intuito de resguardar a identidade da Instituição em função da confidencialidade assegurada no TCLE entregue aos sujeitos da pesquisa, por ocasião de seus atos na participação desse estudo.

geladeira, batedeira, bebedouro elétrico, Data Show, TV, DVD, aparelho de som, caixa de som, computadores e uma impressora.

É essencial entendermos que a escola em sua natureza constitutiva fomenta aprendizagem desde o portão de entrada à sala de aula, que se caracteriza como um dos locais referenciais para socializar os conhecimentos, necessitando, pois, de suporte adequado para a aprendizagem de cada educando. É indispensável caracterizar tais estabelecimentos de ensino para entendermos a influência da equipe Gestora na qualidade do ensino promovida através também, do seu trabalho direto. Nesse sentido, entendemos que uma escola acolhedora, em boas condições para funcionamento no que se refere a sua estrutura prédio, com aparência atrativa, possivelmente, motivará tanto docentes como discentes a se empenharem ainda mais na busca por um processo de ensino-aprendizagem eficaz. É essencial a necessária garantia de um ambiente propício em que haja salubridade adequada e acolhimento propício que favoreça o bem-estar dos servidores e colaboradores do ambiente escolar. Há, inclusive, a expressão popular: *a escola tem a cara do diretor*, bastante utilizada no nosso dia a dia que reitera a importância e o reconhecimento do papel de liderança da equipe gestora no comprometimento ou não de suas atividades.

A qualidade do ambiente escolar desde a estrutura, as condições físicas e as instalações também são fatores indispensáveis para a definição de condições de oferta de ensino de qualidade. Ambientes planejados, conservados, acolhedores e integrados às necessidades da comunidade escolar são fundamentais para a realização do trabalho pedagógico no processo formativo propiciando qualidade ao ensino. É viável destacar que manter a qualidade do ambiente escolar no tocante a infraestrutura não tem sido fácil, pois, não há verba suficiente para suprir essas necessidades. Conforme foi destacado pelas gestoras das Unidades Escolares **A** e **B** isso tem sido um desafio, principalmente, pelo fato de não existir parcerias entre as comunidades, dificultando ainda mais o trabalho, haja vista que, há pequenos ajustes que poderiam ser feitos com ajuda efetiva da comunidade, se houvesse participação. No entanto, de acordo com a fala das gestoras, elas tentam conscientizar os próprios funcionários que já são nomeados com suas devidas funções a se proporem a ajudar **para além** do que compete a cada um, na busca pela almejada qualidade, já que muitos, não entendem que o seu trabalho na dimensão que lhe compete está também para além da sala de aula, da cozinha, da secretaria.

Para tanto, foi possível perceber que, em relação à Unidade Escolar **B**, embora haja esse trabalho de conscientização, há uma certa resistência dos que fazem a organização, pois, em sua maioria, ocupam cargos em outras instituições, limitando-se dessa forma apenas a cumprir o seu horário de trabalho estabelecido sem que possa contribuir além disso, inclusive, esse fato em muito dificultou a execução da oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia Escolar* desenvolvida na escola, pois, não havia disponibilidade dos participantes em horário oposto as suas atividades pedagógicas. Assim, entendo que a ausência de *pertença* tenha dificultado o sentido do trabalho pedagógico desenvolvido nessa instituição, haja vista que esse trabalho não pode ser reduzido a um único espaço: sala de aula. É indispensável que toda a organização entenda a dimensão do seu trabalho dentro e fora da sala de aula.

2 Desafios e possibilidades da escola pública: na busca pela qualidade

Sabe-se que, a instituição educacional hoje é envolta por problemáticas de natureza econômica, social e financeira das quais podemos citar: cor de pele, gênero, renda *per capita*, local e estruturas de moradias, idade, falta de esperança, composição de estruturas familiares, variação de rendimento influenciada e, exponencializada diretamente pelos diferentes meios de comunicação que ora vem a contribuir com o processo formativo e ora torna-se limitação a ser enfrentada e trabalhada pelos que estão inseridos na organização escolar. Um dos modos ou de estruturas capazes de relação pedagógica, na instituição escolar, para com essa problemática é também a frente de multimídias que existe na base dos processos de escolarização em cada Unidade Escolar.

Uma das primeiras bases para estratégias de consolidação e diversificação do ensino, na escola, no que tange à agregação de qualidade à dinâmica de aprendizagem, sem dúvida é o uso dos recursos de multimeios, como *software* educacional, laboratórios de informática, tablet's, computador, projetores de slides, material e equipamento de áudio e som, dentre outros. Isto posto, na parte empírica dessa produção, foi constatado através da observação e de relatos dos professores, inclusive, no diagnóstico obtido através da oficina realizada nas Unidades escolares **A** e **B** que, esses tipos de recursos, quase não são utilizados no desenvolvimento das aulas. Pois, falta ainda, formação básica à equipe docente para que possam desenvolver atividades a

partir do uso dos recursos multimeios. Nesse sentido, entende-se que, os discentes ficam aquém de aperfeiçoarem os conhecimentos, as informações e formações diferenciadas que muito poderia contribuir no seu processo de aprendizagem haja vista que, o perfil de alunos que frequentam as instituições escolares nos dias de hoje trazem em sua linha de conhecimentos prévios, habilidades e noções básicas dos recursos multimeios, necessitando, serem trabalhados e aprimorados. Assim, com essa dinâmica de transformação da sociedade, a escola, deve mobilizar-se para acompanhar o ritmo dessas mudanças, compreendida nessa perspectiva, a instituição escolar, não é lugar apenas de escolarização, mas, sobretudo de formação humana e social e de sujeitos éticos.

A escola que temos hoje, tem se encontrado em uma dimensão de larga discussão, uma vez que, na responsabilidade que compete a sua função social se encontra sozinha em meio a uma sociedade múltipla e cheia de anseios, desprovida de formação de qualidade. Pensar em um ensino que verdadeiramente transforme a vida do educando enquanto ser social e ético é pensar em um ensino que vai além dos muros da escola. E, uma escola delineada dessa forma necessita de uma organização que esteja disposta a trabalhar em prol da conquista de eficácia. Portanto, o gestor necessita ser aquele que estar à frente da coordenação do trabalho desenvolvido, superando a compreensão de autoritarismo e burocracia que perpetuou por durante muito tempo no desenvolver do trabalho de equipes gestoras. Entende-se que o trabalho do gestor deve estar pautado na democracia rompendo assim com os vestígios herdados da prática administrativa em que o ensino era fragmentado e, cada um se responsabilizava individualmente com a sua função. Na compreensão da gestão democrática todos os componentes da escola têm participação nas tomadas de decisões no processo educativo.

Partindo dessa premissa, compreende-se que a busca por uma escola de qualidade requer um trabalho pautado no dinamismo da organização escolar que dia após dia se constrói a partir de sua ação refletida. É uma luta constante que deve ser repensada e avaliada para, a partir das carências existentes na organização, novas metas sejam traçadas, haja vista que, entendida como elemento complexo e de muitas discussões a qualidade da educação, deve ser abordada considerando várias perspectivas que vão desde os recursos materiais e humanos até os resultados educativos obtidos através do desempenho dos alunos. É importante compreendermos o sentido do termo

“*qualidade*” como sendo uma categoria central nas discussões em torno da educação que se deseja.

Para a Unesco, a qualidade se transformou em um conceito dinâmico que deve se adaptar permanentemente a um mundo que experimenta profundas transformações sociais e econômica. Apesar das diferenças de contexto, existem muitos elementos comuns na busca de uma educação de qualidade que deveria capacitar a todos, mulheres e homens, para participarem plenamente da vida comunitária e para serem também cidadãos do mundo (UNESCO, 2001 *apud* DOURADO, OLIVEIRA *et al*, 2009), entende-se que, se há uma escola constitucionalizada para todos é importante que essa seja de qualidade, assim, conforme os documentos da Unesco a qualidade “é entendida como fator de promoção da equidade destacando-se o impacto das experiências educativas na vida das pessoas e na contribuição para a promoção da igualdade de oportunidades” (UNESCO, 2003 *apud* DOURADO, OLIVEIRA *et al*, 2009, p. 11).

Cabe mencionar que em relação a essa ideia, o Ministério da Educação (MEC) reconhece, que a busca pela qualidade implica em recursos disponíveis, financiamento e investimento adequado, e, ainda que, a melhoria da qualidade da educação depende de fatores internos e externos que se integram, resultando no processo de ensino-aprendizagem. Diferentes políticas precisam ser implementadas para viabilizarem melhores condições sociais e culturais para a população. Tendo em vista que a educação contribui, essencialmente para o empoderamento dos cidadãos tornando-os capazes de se reconhecerem construtores de história, de suas bases sociais de produção e de socialização, conscientes da valorização do patrimônio histórico que existe ao seu redor e na instituição escolar que é sua. É a partir da contribuição da educação que o ser pode se autorealizar e compreender o mundo em diferentes aspectos.

Nessa perspectiva, é possível percebermos que atores em diferentes dimensões educacionais devem atuar em coesão na busca pela qualidade da educação por intermédio das frentes: *pedagógicas*, conhecendo e cumprindo o currículo de forma eficaz; a *cultural*, considerando a diversidade populacional que está inserida na escola, ou seja, os conteúdos ou sequência didática precisam partir das condições da população a quem se dirige, e a de nível *social*, devendo vir a contribuir na busca pela equidade e necessariamente na perspectiva *econômica*, que deve ser muito bem gerenciada, uma vez que os recursos à educação devem ser administrados com eficiência. Portanto, é fundamental que haja condições necessárias e adequadas para a oferta de um ensino de

qualidade e a construção de uma escola eficaz. Para tanto, é crucial que a gestão valorize os sujeitos envolvidos no processo. Haja vista que,

uma educação de qualidade, ou melhor, uma escola eficaz é resultado de uma construção de sujeitos engajados pedagógica, técnica e politicamente no processo educativo, em que pese, muitas vezes, as condições objetivas de ensino, as desigualdades de origem sócio econômica e culturais dos alunos, a desvalorização profissional e a possibilidade limitada de atualização permanente dos profissionais da educação. Isso significa dizer que não só os fatores e os insumos indispensáveis sejam determinantes, mas que os trabalhadores em educação (juntamente com os alunos e pais), quando participantes ativos, são de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade ou escola que apresenta resultados positivos em termos de aprendizagem (DOURADO, OLIVEIRA *et al*, 2009, p.08).

Nessa ótica, entende-se que o trabalho da gestão dará luz a busca pela qualidade no ensino público sendo indispensável que o gestor compreenda que na dimensão do seu trabalho esse se implementará muito além da área administrativa e burocrática, uma vez que, se assim não for este não dará conta de pautar o seu trabalho voltado para os ideais de eficácia. É imprescindível que o gestor tenha compreensão das dimensões que compõe o seu trabalho, tais como: *Ensino e aprendizagem; Clima escolar; Pais e comunidade; Gestão de pessoas; Gestão de processos; Infraestrutura e Resultados*. O gestor escolar hoje, além de pautar o seu trabalho visando à melhoria do ensino e aprendizagem, deve promover seu trabalho voltado para a prática de bom relacionamento interpessoal estabelecendo canais de comunicação, motivando e mobilizando a participação efetiva de pais e comunidade escolar através da criação, atuação e permanência do Conselho Escolar; buscar, informar e otimizar docentes e não-docentes a participarem de formação inicial ou complementar para a realização com eficácia dos objetivos educacionais, uma vez que, a vitalidade da escola, no tocante a promoção da qualidade da educação está centrada na competência profissional das pessoas que compõem as unidades de ensino; bem como, analisar os indicadores de rendimento da escola; IDEB e Prova Brasil, ter transparência no trabalho desenvolvido, administrar e aplicar corretamente os recursos financeiros com vistas ao bom funcionamento da instituição. A gestão, desse modo se constitui a partir da motivação, dos relacionamentos interpessoal, do espírito de trabalho grupal, do *feedback* positivo das ações desenvolvidas.

É a partir dessas dimensões que se organiza pedagogicamente o trabalho cotidiano da escola, e, essa organização do trabalho pedagógico pode operar

concomitantemente para garantir os fins da qualidade do ensino que se espera. Corroborando com essa ideia, é importante mencionar que no tocante a dimensão que compreende o trabalho da gestão, foi evidenciado nas duas Unidades Escolares que não há participação efetiva do Conselho Escolar, esse, existe só por existir, apenas para assinar documentos quando necessário. O que nos leva a pensar na ausência de projetos engajadores, na falta de otimização da equipe gestora para com esses membros, e, até mesmo conhecimentos adequados para desempenhar tais funções que compete ao Conselho. Dentre tantas outras, essa parceria deve ser viabilizada. Pois, o Conselho Escolar se relaciona com os princípios de igualdade, liberdade, e pluralismo, uma vez que é integrado por diferentes segmentos da escola, assegurando as diferentes compreensões, podendo assim ser visto como um mecanismo de gestão democrática na escola. Conforme o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Brasil (2004), a configuração do Conselho Escolar varia entre os municípios, estados, e, as instituições educativas tendo a quantidade de representantes de acordo com o tamanho da instituição e de número de alunos que nela possui. De acordo com o programa aos Conselhos compete as funções:

- ✓ **Deliberativas:** tomam decisões sobre o projeto político-pedagógico, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino, decidem sobre a organização e o funcionamento da escola, bem como, propõem à direção as ações a serem desenvolvidas;
- ✓ **Consultivas:** quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não serem acatadas pelas direções das unidades escolares;
- ✓ **Fiscais:** acompanham e avaliam a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, garantindo assim o cumprimento das normas da escola;
- ✓ **Mobilizadoras:** promovendo a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação.

Desse modo, entende-se que as competências do Conselho Escolar, vão muito além das questões financeiras, pois, este é também um agente mobilizador das ações

pedagógicas e administrativas a serem implementadas pela escola, vindo em muito contribuir com o trabalho da equipe gestora que, conforme o pensamento de Libâneo, (2008), dentre tantas outras atribuições, ao gestor escolar podem ser destacadas: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover integração entre escola pais e comunidade, conhecer a legislação educacional e buscar meios que favoreçam o trabalho de sua equipe, e, no exercício de sua função estar em formação continuada, buscando aprimoramento ao seu desenvolvimento profissional. Compete mencionar que as gestoras das Unidades escolares pesquisadas participam durante todo o ano, de formação continuada oferecida pela Secretaria de Educação, formação essa que de acordo com as mesmas tem enriquecido e aperfeiçoado a compreensão e execução do seu trabalho diário.

É imprescindível destacar que, embora o Conselho Escolar seja um mecanismo de trabalho coletivo e co-responsável também pelo trabalho desenvolvido junto a equipe gestora, os membros que integram esse grupo não possuem formação nenhuma para desenvolverem as funções que lhes competem, passando a existir apenas em decorrência da exigência que se tem de formação deste pelas Unidades Escolares. Assim, a sua atuação fica à mercê das “chamadas de urgências” voltadas apenas para a competência financeira.

Candau, (1997) discorre sobre a importância da formação destacando que:

a formação continuada é concebida por meio de um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re) construção permanente de uma identidade pessoal e profissional, em interação mútua (CANDAU, 1997, p. 64).

A formação continuada deve ser compreendida como um suporte necessário e indispensável **na e para** atuação de qualidade ofertada pela gestão escolar. Compreende-se a amplitude do trabalho do gestor escolar no desempenhar de sua função hoje. No entanto, é importante mencionar que tanto a nomenclatura como a atividade desenvolvida foi durante muito tempo questionada. A administração escolar era tida como um processo centralizado, onde o poder era instituído a um líder, o administrador, que tinha como principal papel, garantir os recursos para o bom funcionamento do trabalho executado.

Com a nova realidade e junto às novas diretrizes implementadas na educação,

há a necessidade de reconhecer a importância da participação consciente de todos nas decisões acerca do planejamento e das orientações de seu trabalho, ou seja, as decisões que antes eram tomadas apenas pelo diretor, passaram a exercer um novo enfoque, pautado na ideia de democracia e na dimensão política de cada um, permitindo assim a participação de todos que compõem a comunidade escolar, levando em consideração os anseios e necessidades dos mesmos (BARROS; NUNES E SILVA, 2013, p. 2).

É imprescindível que a organização escolar esteja inserida em todo o processo de tomada de decisões para que juntos busquem, avaliem e realinhem um novo desenho às necessidades que compete a instituição, no entanto, foi vivenciado durante a aplicação da oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia Escolar* desenvolvida na Unidade Escolar A, que houve uma certa rejeição da equipe não docente nas tomadas de decisões. Uma integrante comentou que o trabalho que estava sendo implementado não competia à sua função, e, portanto, não havia necessidade de sua participação. Entende-se que falta comprometimento, formação basilar e visão ampla no desempenhar das funções, pois, nenhum trabalho na educação pode ser realizado sem que haja relação intrínseca nas atividades desenvolvidas, se assim fosse, não seria possível alcançar os objetivos propostos rumo a uma educação de qualidade. Portanto, é indispensável que seja trabalhado essas questões na equipe escolar, para isso, o caráter de democracia e democratização escolar, deve estar explícito no trabalho promovido pela gestão, e, embora a gestão democrática em muitas organizações escolares ainda seja um assunto novo, de acordo com Veiga, (2009, p. 166) “a gestão democrática é um princípio consagrado no artigo 206, Inciso I, da Constituição Federal da Lei nº 9.394, de 1996, e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira”. Ainda na perspectiva da autora,

a gestão democrática implica necessariamente o repensar da estrutura de poder da escola, tudo em vista de sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora (VEIGA, 2004 *apud* VEIGA, 2009. p. 166).

É viável mencionar que, ainda há instituições que dependem exclusivamente das propostas didático-pedagógica implementada por outros órgãos e, que a escola apenas

executa. Foi encontrado na pesquisa de campo em uma das Unidades Escolares essa particularidade. A Unidade Escolar A desenvolve seu trabalho pautado na metodologia fixada pelo PSI - Primeiros Saberes da Infância com propostas muitas vezes desconectadas da realidade escolar da instituição e, que por não se entender autônoma a instituição não traça outro tipo de metodologia, tornando-se apenas mera executora de um trabalho alheio. Sendo assim, uma gestão que se diz democrática, deve entender que não há gestão democrática sem autonomia, bem como compreender que a aprendizagem do educando não depende, tão e unicamente, do trabalho desenvolvido pelo educador, esse é um trabalho que compete também à equipe gestora, uma vez que é ou deve ter sido um educador, portanto, a aprendizagem dos educandos muito depende da forma como está organizado o trabalho de autonomia da gestão. Esse tipo de aprendizagem promovida deve ser pautado no processo de educação entendido na perspectiva do humano inconcluso e a ser construído dia após dia através das relações cotidianas, baseada na concepção de pessoa como ser ativo, interativo, crítico que se posiciona como sujeito concreto em suas múltiplas relações.

Nesse sentido, a equipe gestora deve participar indispensavelmente dos planejamentos didáticos pedagógicos, para junto com os professores e coordenação, avaliarem, realinharem e traçarem o melhor percurso a ser trilhado no sentido de uma aprendizagem significativa. Desse modo,

O envolvimento de todos nas decisões relativas ao planejamento educacional não se reduz a uma questão de ordem técnica e operacional, mas constitui-se na ação que atribui sentido ao trabalho pedagógico e produz compromisso com as opções feitas. É a oportunidade e a possibilidade do exercício da autonomia, no pleno sentido (BORTOLINI, 2013, p. 4).

É a partir do planejamento participativo que juntos professores-professores, professores-gestão e coordenação, podem, a partir da experiência partilhada pelo outro, analisarem, avaliarem e realinharem suas práticas, pois, de acordo com Bortolini, (2013), o planejamento participativo, como elemento estruturante da qualidade, permite experimentar o desafio de lidar com as diferenças, e, a partir delas surgir a identidade de um projeto de educação emancipatória. Na perspectiva democrática o planejamento participativo permite a reflexão e a ação das estruturas da escola sob a ótica de transformação da sociedade. Pois, se é pretensão da escola através da educação emancipar o indivíduo enquanto cidadão partícipe de uma sociedade que se diz

democrática faz-se necessário um trabalho pautado na dialogicidade⁶. Conforme aponta Santos (2012, p. 5) “educação para a Cidadania só pode ser feita na Cidadania, que acontece no respeito à identidades e alteridades mutantes”. O Planejar como um dos eixos de trabalho da equipe gestora é um recurso que lhe possibilita:

- ✓ Diagnosticar e avaliar o trabalho desenvolvido;
- ✓ Preparar-se previamente para a realização das ações a serem implementadas;
- ✓ Estudar as limitações, dificuldades e identificar possibilidades de superação das mesmas;
- ✓ Refletir a realidade educacional, se propondo a intervenções necessárias.

Nesse contexto, a dimensão pedagógica do trabalho da equipe gestora influencia diretamente os resultados no processo de ensino-aprendizagem. É a partir do acompanhamento ao trabalho docente em sua função didático-pedagógica que a gestão identifica as necessidades inerentes a um plano de trabalho que se insira concomitantemente ao público que se quer formar.

Outro ponto que caracteriza a competência no trabalho da gestão é a relação escola-família-comunidade, sendo indispensável mencionar aqui que de acordo com os dados da pesquisa realizada através da aplicação da oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia Escolar* nas duas Unidades Escolares, propagar essa relação tem sido um dos maiores desafios enfrentados no trabalho da gestão em ambas escolas, acredita-se, que os maiores problemas no decorrer do processo de ensino-aprendizagem têm surgido por não haver essa parceria. Segundo a fala das gestoras e dos próprios professores, os pais não compreendem a importância dessa relação, quando chamados à escola um número elevado de pais não se faz presente, deixando a entender que a escola é a única responsável pela educação dos sujeitos aprendizes, seus filhos. É contingencial que ambos apreendam que o compromisso é maior quando a decisão é coletiva. É imprescindível essa parceria, pois, a escola sozinha não pode dar conta de formar um ser humano completo com valores e ideais de cidadania para vida. Embora seja capaz de referenciar, definir ou conceituar o que seja tal formação. E, fundamentalmente, colaborar com sua parcela de fomento nesta base de constituição de sujeitos que é formar-se para a cidadania também.

⁶ Entendida como prática da liberdade. Conforme o pensamento de Freire (2006) a educação pautada no diálogo acontece a partir da relação mútua de humildade. O diálogo é o caminho pelo qual os homens ganham significação enquanto homens.

Ao desempenhar sua função, a escola necessita da participação da comunidade escolar para assegurar a oferta de educação pautada na formação de sujeitos éticos e cidadãos autônomos, e, isso só será possível se a escola e a família estabelecerem um diálogo de como irão juntos educar suas crianças, jovens e adolescentes. Sendo assim, “a qualidade do relacionamento que a família e a escola construirão será determinante para o bom andamento do processo de aprender e de ensinar de discentes e docentes” (PAROLIN, 2007 *apud* SOARES, 2007, p 10).

A escola, portanto, deve utilizar todas as oportunidades de contato com os pais para informá-los sobre os aspectos relevantes referentes aos seus objetivos, os recursos, as questões pedagógicas, bem como os problemas enfrentados referentes ao processo de aprendizagem dos discentes, necessariamente. Sabemos que é um grande desafio essa parceria, no entanto, é indispensável. Não podemos falar em qualidade de ensino e rendimento escolar satisfatório sem que a escola trabalhe na perspectiva da participação, da democracia e, fundamentalmente, com os esforços necessários, sistemáticos e duradouros de interação com os pais e responsáveis. Isto é um dos princípios da qualidade de atuação de uma gestão compromissada capaz de promover e incentivar a participação de pais, alunos, professores e funcionários a assumirem sua responsabilidade em prol da qualidade do ensino na escola pública.

Baseado nas observações realizadas, percebeu-se que as Unidades de Ensino pesquisadas muito têm lutado para acompanharem às exigências que lhe compete no tocante a busca pela educação de qualidade. Os docentes, por exemplo, têm buscado aperfeiçoamento e qualificação para melhor desenvolverem seu trabalho, no entanto, cabe destacar que embora, reconheçam que existem ainda em suas práticas de ensino metodologias consideradas hoje arcaicas, há uma certa resistência para mudá-las. Já no que compete a gestão na dimensão do seu trabalho evidenciou-se que, as gestoras têm se empenhado e articulado um trabalho em prol de mudanças eficazes para suas Unidades de Ensino, para isso tem buscado aperfeiçoamento/formação continuada, bem como tem buscado através da Secretária de Educação, formação para os demais funcionários, têm vinculado-se em parcerias com a Secretaria de Saúde e Cultura visando uma educação para além dos conteúdos programáticos.

Através dessas parcerias foram promovidas palestras de conscientização sobre temas como higiene pessoal, alimentação saudável e qualidade de vida, saúde bucal, meio ambiente, dentre outros, assim como têm envidado a participação coletiva nos planejamentos tendo em vista resultados eficazes nos processos de ensino-aprendizagem

na unidade escolar. Sendo assim, entende-se que tem existido uma intensa mobilização no trabalho das gestoras para sanarem as dificuldades apresentadas nas Unidades Escolares, no, entanto, há a necessária participação de todos que compõem a organização na efetiva busca pela transformação, devendo, portanto, haver um momento para discutir: **a)** As experiências pedagógicas vivenciadas por cada docente, sejam elas exitosas ou não; **b)** Avaliação do desempenho dos docentes e equipe gestora para com o seu trabalho envidado; **c)** Práticas pedagógicas inovadoras; e; **d)** O uso de diferentes materiais pedagógicos existentes na escola.

Pois, é imprescindível que haja viabilização e comprometimento da organização escolar para com o trabalho promovido pela equipe gestora. Portanto, para que os resultados sejam exitosos é primordial que o trabalho desenvolvido pela equipe gestora seja implementado conforme os aspectos que envolve o compromisso técnico, político e pedagógico, compreendendo que as configurações são indispensáveis complementando-se entre si nas atividades desenvolvidas, uma vez que, na natureza do seu trabalho há a necessidade de domínio de conhecimentos especializados, capacidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso de ferramentas aplicadas a uma eficaz dinâmica de gestão escolar, bem como ser um conhecedor da legislação educacional, da origem e execução dos recursos financeiros e, conseqüentemente ter conhecimento sobre o gerenciamento nas prestações de contas desses recursos; habilidade e liderança para gerenciar os recursos humanos e materiais, visão de conjunto e de futuro em relação à visão estratégica e à estrutura necessária para a escola a curto, médio e longo prazo; liderança no planejamento, no acompanhamento e monitoramento de programa/projetos escolares, além de habilidades para os processos de avaliação diagnóstica, formativa e somativa em relação ao rendimento acadêmico na unidade escolar.

É indispensável que a equipe gestora viabilize seu trabalho pautado também na elaboração do projeto pedagógico como ferramenta primordial e de base para a sistematização dos objetivos, metas e atividades a serem desenvolvidas na escola, nas reuniões pedagógicas agindo como agente articulador das tomadas de decisões, na organização do conselho de classe, no acolhimento às famílias e na organização do tempo e do espaço escolar como garantia à aprendizagem. Cabe mencionar que as duas Unidades de Ensino pesquisadas dispõem do Projeto Político Pedagógico como base de apoio para a sustentação das atividades a serem implementadas em busca dos objetivos e metas traçadas. Partindo dessas considerações, necessariamente, a equipe gestora deve assumir o papel de líder criando condições de superação dos problemas existentes na

escola, em um fluxo permanente de formação de docentes a partir das principais demandas detectadas e destacadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar em qualidade da educação é também avaliá-la da forma como tem sido oferecida na instituição escolar, haja vista que a qualidade se constrói num processo de pequenas ações que se interligam formando um conjunto de estratégias para o bom funcionamento da unidade escolar em busca do objetivo de formação de educandos críticos, éticos e humanamente proativos. Faz-se necessárias ações eficazes a serem implementadas pela Gestão Escolar para melhorar a qualidade do ensino na escola pública. Para tanto, é indispensável o processo de ação-reflexão-ação, uma vez que esse propõe um repensar da educação centrada no enfoque reflexivo da prática pedagógica, valorizando as ações que ocorrem antes, durante e depois das experiências pedagógicas vivenciadas. Assim, de acordo com o objetivo proposto neste trabalho, que foi o de refletir acerca da atuação pedagógica de Gestores Escolares, no tocante à necessária qualidade do ensino frente à aprendizagem dos discentes, percebeu-se ao longo da parte empírica desse estudo que são muitos os fatores que podem contribuir para a educação tornar-se de qualidade. Uma vez que, existem ações que implementadas e viabilizadas pela equipe gestora podem melhorar esta qualidade. O que destaca-se em tais ações: capacitação/formação e competência dos profissionais da organização, promoção da participação democrática, planejamento participativo, avaliação da proposta pedagógica, participação da comunidade escolar, além de, observar o desempenho dos alunos e de todos que compõem a equipe escolar, como também dos objetivos que se pretende buscar com a educação, pois, quando estes não são bem definidos pode haver uma dissociação entre as medidas proclamadas e os resultados obtidos.

Desse modo, entende-se que as ações citadas são indispensáveis a uma organização que busca a qualidade no ensino, e, portanto, são essas ações que devem ser melhor estruturadas/organizadas nas duas Unidades Escolares pesquisadas, pois, relacionadas entre si compõe o vasto campo de uma educação pensada e desenvolvida com eficácia, tendo em vista que não é possível a busca pela qualidade de ensino sem profissionais integrados e qualificados para desenvolverem a tão difícil arte de orientar, mediar, ensinar, sem que haja participação democrática e planejamento participativo

para as tomadas de decisões sobre o que melhor pode ajudar no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, dentre outras ações que devem ser promovidas a partir do compromisso político, qualificação técnica e presença da equipe gestora. É a partir da participação do coletivo que, juntos, a organização na escola pode encontrar as suas conquistas e falhas e procurar estratégias para modificá-las. Base inicial de toda estrutura que busca qualidade.

Uma gestão de atribuições e execuções competentes deve envolver cada membro da equipe, fazendo-os entender a importância que cada um tem para o bom funcionamento da instituição e resultados eficazes no processo de ensino-aprendizagem. E isso também tem a ver com o fato de sensibilizar o corpo docente que a totalidade do fazer pedagógico não se encerra em uma sala de aula. Esse é um pressuposto basilar de qualidade no desempenho funcional da Escola.

A partir desse entendimento, evidenciou-se nos achados da pesquisa que, embora, muito já tenha sido feito em prol da conquista de uma educação de qualidade nas Unidades Escolares pesquisadas, constatou-se que essa é uma luta constante de todos que compõem a organização do trabalho pedagógico, necessitando ainda, de formação básica e/ou continuada direcionada aos docentes para o desenvolvimento de atividades pedagógicas com o uso de recursos tecnológicos que lhes deem condições para trabalharem com tais meios; assim como formação voltada a compreensão das dimensões que integram o trabalho da equipe não-docente; e, a reflexão e busca da equipe gestora em criar mecanismos eficazes que venham trazer a comunidade escolar e família para dentro da escola.

No tocante a participação da comunidade na escola, Paro (2008, p. 17) acrescenta que “como todo processo democrático, essa participação é um caminho que se faz ao caminhar”, podendo ser um percurso permeado de obstáculos mais que podem ser superados a partir das ações envidadas no dia a dia da escola, já que trazer a comunidade escolar para assumir compromisso perante as ações desenvolvidas na instituição é de fundamental importância, haja vista que pode ajudar a decidir, junto a equipe gestora, os melhores caminhos a serem trilhados, visando o bem comum, e, contribuindo de forma eficaz no processo de ensino-aprendizagem dos alunos das duas Unidades Escolares.

Vale salientar que, embora tenha havido certa resistência no tocante ao desenvolvimento da oficina: *Análise dos Critérios de Eficácia Escolar*, por parte dos docentes, ao final ficou compreendido pela equipe que, a oficina em muito contribuiu

com as ações das Unidades Escolares, uma vez que, aproximou mais a equipe dos problemas já existentes nas escolas e, a partir do diagnóstico feito pela oficina, impulsionou a todos buscarem e alinharem propostas de trabalhos que tragam soluções às lacunas existentes. Foi evidenciado como prioridades: busca por formação tecnológicas, ampliação das metodologias, estratégias de atividades diferenciadas e, inclusive reunir os pais para informá-los sobre os Programas do Governo Federal que funcionam na escola, apresentando a finalidade de cada um, como uma forma de fazê-los entender que a escola tem dificuldade de funcionar oferecendo a qualidade necessária estando a mercê apenas e tão somente do dinheiro advindo do governo. Isso, por entenderem os pais que as escolas recebem grande quantia em dinheiro para custear todos os gastos necessários à promoção de uma educação de qualidade. A qualidade necessária virá do diálogo entre pais dirigentes e docentes cujo foco também seja a autonomia administrativo-financeira de unidades escolares.

Por fim, entende-se que as Unidades de Ensino não têm ainda, conseguido atingir a efetiva qualidade da educação como um todo, havendo a necessidade de trabalharem com ainda mais integração, foco, compromisso, dinamismo, transparência, objetivos e metas bem definidas, bem como viabilizar um trabalho baseado nos princípios de liderança, comprometimento, transparência e democracia na busca pela tão necessária qualidade.

REFERÊNCIAS

BORTOLINI, Jairo César. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar.** Interletras, vol. 3 ed. 17. 2013.

BARROS, Eugenia Nogueira; NUNES, Maria do Carmo Portela; SILVA, Élido Santiago. **Implicações da Gestão Escolar na Organização do Processo de Ensino/Aprendizagem: Um Estudo de Caso em Uma Escola Pública de Parnaíba-Pi.** In: Anais Fiped (2013) - Volume 1, nº 2. Realize editora. Vitória da Conquista/BA – Brasil, 2013.

BRASIL. **Ministério da Educação Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).** Cartilha Nacional da Alimentação Escolar. Brasília, DF 2014.

BRASIL. Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor. In: **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica. Brasília, DF: 2004.

CANDAU, V. M. F. Formação continuada de professores: tendências atuais. In: CANDAU, V. M. F. (Org.). **Magistério: construção cotidiana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. **A Qualidade Da Educação: conceitos e definições**. 2009.

FREIRE, Paulo. Educação como prática da liberdade. Rio de Janeiro. Paz e Terra: 29ª edição, 2006.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão escolar: teoria e prática**. 5ª ed. revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3ª ed. Editora ática. São Paulo: 2008.

SANTOS, Maria Terezinha Teixeira dos. **Gestão e aprendizagem**. In: COEB – Congresso de Educação Básica: Aprendizagem e currículo. Florianópolis, SC: 2012.

SOARES, Jiane Martins. **Família e Escola: parceiras no processo educacional da criança** 2007. Disponível em: <http://www.planetaeducacao.com.br/portal/imagens/artigos/educacaoetecnologia/ARTIGO-FAMILIA-ESCOLA-.pdf>. Acesso em 20 de julho de 2016.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade**. Revista retratos da escola, vol.3. Brasília: 2009.