

**GESTÃO ESCOLAR: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS DE UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE
CAMPINA GRANDE**

Fernanda Kelly de Andrade Oliveira (Graduanda do curso de Pedagogia - UFCG)

E-mail: fernandakelly92@gmail.com

Gleicyele Camara Longuinho Soares (Graduanda do curso de Pedagogia UFCG)

E-mail: gleicycls@gmail.com

Ediana da Silva Ramos (Graduanda do curso de Pedagogia - UFCG)

E-mail: ediana.ramos@hotmail.com

Jane da Silva Barbosa (Graduanda do curso de Pedagogia UFCG)

E-mail: jan.nibs@hotmail.com

Melânia Mendonça Rodrigues (Orientadora-UFCG)

E-mail: melania.r@uol.com.br

Resumo

A gestão escolar é um dos componentes essenciais para o desenvolvimento integral de uma instituição de ensino e seus efeitos, sejam eles positivos ou negativos, podem trazer o sucesso e o insucesso de qualquer organização. Norteados pelo paradigma da pesquisa qualitativa com caráter descritivo, este trabalho consiste em um relato de experiência sobre a observação de uma escola da rede municipal de Campina Grande, para cumprimento de uma das atividades propostas pela disciplina Estágio Supervisionado I-oferecida no quinto período do curso de Pedagogia do campus de Campina Grande da UFCG, objetivando conhecer os aspectos socioeconômicos, a gestão, a organização e o funcionamento administrativo e pedagógico da referida escola. À luz de estudos na área, os dados foram coletados e analisados e, com base nessa análise, apresentamos uma proposta de gestão que constitua um instrumento provocador para se repensar o compartilhar de novas práticas pedagógicas e de gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão participativa, organização escolar, novas práticas.

1. Introdução

O presente trabalho faz parte das atividades propostas pela disciplina Estágio Supervisionado I, com carga horária de 60h, e que tem como ementa o desenvolvimento de atividades teórico-práticas junto à equipe pedagógica escolar. A sua proposta é estabelecer uma experiência de atuação em áreas de gestão escolar, como: projetos pedagógicos, colegiados escolares, gerenciamento de recursos, programas oficiais e avaliação institucional.

Este consiste em um relato de experiência sobre a observação e coleta de dados que foi realizada na Escola Municipal João Leite (nome fictício), no município de Campina Grande-PB, objetivando conhecer os seus aspectos socioeconômicos, estrutura física e material, gestão, organização e funcionamento administrativo e pedagógico, como também, as relações estabelecidas com a comunidade escolar e local.

Os objetivos foram: permitir, mediante a articulação de teoria e prática fundamentada na pesquisa científica, a vivência e a análise de práticas da gestão escolar; Proporcionar ao graduando oportunidade de participar da gestão de instituições de Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental, contribuindo para a elaboração, implementação, execução, acompanhamento e avaliação de projetos e programas educacionais, de acordo com a dinâmica da instituição em que se realiza o estágio; Contribuir para o desenvolvimento de uma postura investigativa, mediante a realização do estágio e de pesquisa que analisem a gestão escolar em instituições que oferecem educação infantil e os anos iniciais do ensino fundamental; Contribuir para a identificação e a análise dos principais desafios enfrentados pela gestão de instituições de educação básica: educação infantil e os anos iniciais do ensino fundamental.

Dessa forma, este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: caracterização da escola. Em seguida falaremos sobre os principais problemas encontrados na escola. Posteriormente será apresentada a proposta PGP. Por fim, as considerações finais.

A seguir, apresentaremos a nossa base teórica para incrementar a nossa presente discussão.

2. Caracterização e apreciação da escola

Infraestrutura física

A escola está localizada no bairro de Bodocongó na Rua Flourípedes Coutinho que possui um grande fluxo de carro. O prédio é escolar, próprio e seu terreno foi doado por um morador do bairro. Tem cerca de 170, 40 m². Em relação ao estado de conservação do prédio, este possui telhado com condições boas.

Dentro da escola, nas suas laterais, existe bastante espaço, árvores e muito matagal. Após o portão principal tem a entrada do prédio, logo na entrada há um pequeno hall, na qual há um sofá, com alguns quadros nas paredes, e é lá que são recepcionadas as pessoas que vão até à escola e levadas às crianças para o castigo. Ao lado dessa sala, à direita, existe uma sala de aula e na esquerda, outra sala que é de leitura, de vídeo e utilizada pelo Programa Mais Educação. Mais à frente há outro hall que serve como ambiente dos professores, ambiente de atendimento aos pais, espaço de recreação das crianças e refeitório. Há o laboratório de informática, a diretoria que é junto com a secretaria, a sala atendimento especializado, cozinha e uma pequena despensa. Mais à frente há uma rampa sem corrimão que dá acesso a quatro salas, na última sala à esquerda funciona a única turma do Pré-escolar existente na escola, há um pátio, um pequeno palco, e mais a frente dois banheiros, um feminino e outro masculino, em que o primeiro é dividido para meninas e professores, tais banheiros não possuem pisos antiderrapantes, além de não haver suportes para o acesso dos deficientes físicos. Vizinho aos banheiros há um bebedor e um portão que dá acesso à quadra de areia que está posicionada ao fundo da escola. As salas de aula possuem um espaço regular, o teto não é coberto (assim como todo o resto da escola), as carteiras estão com seu estado físico comprometido e há algumas salas com janelas estilo basculante, porém quebradas.

A escola possui um almoxarifado, não tem cantina, possui um banheiro desativado que serve como despensa, não há laboratório de ciências, parque infantil, quadra de esportes, pois só existe uma quadra de areia, não possui uma sala específica para as atividades técnico-pedagógicas, ambiente de professores, vestiários e refeitório.

Em relação ao estado de conservação do prédio da escola foram encontradas pichações em muros e paredes das dependências internas da escola e depredações internas, não havendo depredações nos banheiros.

As paredes se encontram em situação regular possuindo algumas pichações e outras sujeiras, o piso é feito de nata de cimento, as portas estão em situação regular,

pois algumas estão com as trancas quebradas, as janelas estilo basculante, pois muitas estão com os vidros quebrados, as instalações hidráulicas e elétricas estão também em situação regular.

Em relação às condições de funcionamento, a energia elétrica, o abastecimento de água e o esgotamento sanitário têm seu fornecimento por meio público. A coleta seletiva do lixo não existe, há apenas a separação das garrafas PET, e o destino dele se dá de forma pública através dos carros de lixo.

3. A gestão: principais problemas identificados

Desempenho escolar

Ao coletarmos os dados de aprovação, reprovação e abandono escolar, constatamos que foram matriculados inicialmente 281 alunos, dos quais 13 abandonaram a escola e 19 foram transferidos, restando ao final do ano letivo 249 alunos matriculados. Desses alunos 139 foram aprovados, 29 foram reprovados por insuficiência no desempenho escolar, 12 foram reprovados por faltas, e 65 foram aprovados com dependência. (faltam 4 alunos).

Apoio pedagógico

Analisando os recursos em uso na escola, constatamos a existência dos seguintes equipamentos: 19 computadores (apenas um com acesso a internet); 2 televisores; 1 antena parabólica (inutilizada); 5 aparelhos de som; 8 filtros/bebedouro; 1 fogão; 2 impressoras multifuncionais; 1 mimeógrafo, 10 ventiladores, 2 aparelhos de DVD e 1 data show.

A escola não possui: gravador; máquina copidora (obs: há 2 impressoras multifuncionais que fazem cópias); linha telefônica própria (há um orelhão dentro da escola); fax; e equipamento de laboratório.

Observando o estado de conservação dos livros disponíveis na biblioteca ou sala de leitura da escola, percebemos que os livros de leituras estão em estado regular, os livros de literatura (romance, ficção, etc.) também estão em estado regular; as revistas de informação geral (Veja, Isto é, Época, etc.) estão em bom estado; há uma diversidade de revistas e uma variedade de revistas em quadrinhos em bom estado; não existem jornais.

Avaliando os recursos em uso na escola como apoio pedagógico, percebemos que a escola possui equipamentos de qualidade e em boas condições de uso, porém percebemos também algumas falhas como a falta de um telefone fixo, que é de fundamental importância numa escola de educação infantil, onde as crianças podem ter algum problema de saúde ou até mesmo sofrer pequenos acidentes, a inexistência de uma máquina copiadora e mimeógrafo quebrado, quando muitas atividades precisam ser xerocadas ou mimeografadas, acesso a internet em apenas um computador.

Percebemos, também, que a biblioteca está localizada em uma sala muito próxima a rua, que é uma das principais do bairro e bastante movimentada, deixando-a muito empoeirada e barulhenta.

Ciclos e programas

Na Educação Infantil I, em que estudam crianças de 4 anos no turno da tarde, tem 17 alunos, sendo 09 meninos e 08 meninas. Na Educação Infantil II, com crianças de 5 anos no turno da manhã, possui 24 alunos no total, dos quais, 11 meninos e 13 meninas. O primeiro ciclo inicial, no turno da tarde, tem ao todo 24 alunos, sendo 08 meninos e 16 meninas. O primeiro ciclo intermediário, no turno da tarde, contendo ao todo, 26 alunos: 13 meninos e 13 meninas. O primeiro ciclo final, com duas turmas no turno da tarde, ao todo são 50 alunos, sendo 29 meninos e 21 meninas. O segundo ciclo Inicial, com duas turmas, no horário da manhã, contendo no total, 62 alunos: sendo 36 meninos e 26 meninas. O segundo ciclo final, com duas turmas no turno da manhã, sendo 23 meninos e 12 meninas, no total são 35 alunos.

Em relação à Educação Infantil I, com crianças de 4 anos, todos os alunos moram com as mães, sendo que, apenas dois alunos possuem irmãos. No primeiro Ciclo Inicial apenas 4 crianças têm irmãos e cada qual possui dois irmãos, sendo que apenas uma criança mora com a avó. No primeiro Ciclo Intermediário, todos os alunos moram com a mãe e quase metade da turma têm irmãos. No primeiro Ciclo Final, apenas 2 alunos moram com a avó e vinte e seis destes possuem irmãos, variando de um à quatro irmãos. No segundo Ciclo Inicial, um aluno mora com a tia, um mora só com o pai e os outros moram com a mãe, dentre estes, vinte e seis alunos possuem irmãos. Em relação ao EJA (Educação de Jovens e Adultos), todos os alunos moram com os pais e apenas dois possuem irmãos.

Em relação aos programas que a escola já participou ou participa, constatamos os seguintes: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); Programa Nacional do Livro Didático (PNLD); Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE); Programa de Desenvolvimento Escolar (PDE).

O 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. O programa engloba várias ações e objetiva a melhora da 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.

O PNLD tem como principal objetivo subsidiar o trabalho pedagógico dos professores por meio da distribuição de coleções de livros didáticos aos alunos da educação básica. O Programa é executado em ciclos alternados. Assim, a cada ano o MEC adquire e distribui livros para todos os alunos de um segmento, que pode ser: anos iniciais do ensino fundamental, anos finais do ensino fundamental ou médio. O PNLD tem como principal objetivo subsidiar o trabalho pedagógico dos professores por meio da distribuição de coleções de livros didáticos aos alunos da educação básica. Após a avaliação das obras, o Ministério da Educação (MEC) publica o Guia de Livros Didáticos com resenhas das coleções consideradas aprovadas. O guia é encaminhado às escolas, que escolhem, entre os títulos disponíveis, aqueles que melhor atendem ao seu projeto político pedagógico.

O PNAE garante, por meio da transferência de recursos financeiros, a alimentação escolar dos alunos de toda a educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos) matriculados em escolas públicas e filantrópicas. Seu objetivo é atender as necessidades nutricionais dos alunos durante sua permanência em sala de aula, contribuindo para o crescimento, o desenvolvimento, a aprendizagem e o rendimento escolar dos estudantes, bem como promover a formação de hábitos alimentares saudáveis.

O PDE é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os

mesmos objetivos e avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. É considerado um processo de planejamento estratégico desenvolvido pela escola para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Tendo por base esta sucinta apresentação dos dados coletados na referida escola podemos ressaltar que ao observar a Escola Municipal João Leite, salientando-se que o tempo para observação e coleta de dados foi insuficiente para uma análise mais detalhada, ficamos com a impressão de que há um esforço da mesma para cumprir e aplicar, mesmo que precariamente, a política de administração democrática e participativa no contexto escolar. A escola tenta estabelecer uma relação positiva com a comunidade escolar e local. O envolvimento das comunidades acontecem por meio de reuniões bimestrais, promovida pela própria escola, comemorações intra e extra-escolares, palestras, cursos, e atividades específicas, também realizadas pela coordenação pedagógica da mesma. Em relação aos programas que a escola participa, o PDDE, o Livro Didático, a merenda escolar, o PDE, o Programa Mais Educação e o PPP (Projeto Político Pedagógico), são os únicos programas efetivados na escola. Constatamos um equívoco em relação ao Programa Mais Educação, pois este não é aplicado de forma satisfatória, já que os alunos, além de não receberem um acompanhamento específico por parte dos professores, a estrutura física da escola não é adequada para acomodar esses alunos e desenvolver as atividades didático-pedagógicas durante o período de tempo em que passam na escola.

É notório, também, que a distribuição de funções é um pouco confusa, já que vários funcionários assumem tarefas comuns a outras áreas profissionais. A título de exemplo, os funcionários de serviços gerais assumem a função de recreadores durante os intervalos, promovendo jogos e brincadeiras, como também colaborando na organização e monitoramento das crianças. Não sabemos, ao certo, se há o envolvimento efetivo desses e outros profissionais nos processos decisórios da escola, para que os padrões de gerenciamento democrático e de qualidade educacional sejam colocados em prática no âmbito escolar. De acordo com Freitas:

Se os educadores não se empenharem, política e tecnicamente, em prol de uma participação efetiva, a reorganização das funções administrativas e da gestão da escola na rede pública continuará ocorrendo com sua ilusória participação nos processos decisórios. (FREITAS, 2000:48).

Achamos extremamente necessário a implantação do Programa de Gestão Participativa (PGP) na escola João Leite, pois este contribuirá de forma significativa no desenvolvimento da autonomia da escola, ajudando na construção de uma gestão realmente participativa.

Diante o levantamento feito sobre o quadro de professores foi identificado que: há 15 professores que ingressaram na rede através de concurso publico, sendo eles 14 mulheres e 1 homem, entre esses, 1 com formação Superior no curso de Licenciatura em Pedagogia e formação no curso Normal, 12 com formação Superior no curso de Licenciatura em Pedagogia, um em Licenciatura em Letras e outro com formação em Educação Física. Treze desses professores cumprem vinte horas semanais e apenas duas com carga horária de quarenta horas semanais. A maioria dos professore não tem nenhum vínculo com outra instituição, apenas quatro tem vínculo com outra instituição, sendo esses: dois vinculados ao município, um vinculado com a Universidade Estadual da Paraíba e outro com um colégio particular. O menor tempo total de trabalho na profissão dos professores desta Escola Municipal é de três a quatro anos, oito professores fica na média de dez a vinte e três anos de profissão, sendo os mais velhos com vinte e seis a vinte e nove anos de profissão, da totalidade apenas um não foi identificado. Apesar da forma de ciclos está em vigência a mais de uma década, os professores utilizam-se da expressão anos.

Notificamos segundo informações coletadas na escola que a professora I e a professora II tem carga horária de vinte horas semanais e atuam em duas turmas (cada uma), entretanto para atuar em duas turmas se faz necessário uma carga horária de quarenta horas semanais.

Dados gerais de identificação da escola

A disciplina Estágio Supervisionado I em gestão, requereu de nós alunas, uma pesquisa em gestão com o título “A gestão escolar na rede municipal de Campina Grande”. A Escola Municipal João Leite, escolhida para esse trabalho está localizada na cidade de Campina Grande, na zona urbana, no bairro de Bodocongó, Rua Florípedes Coutinho. A distância do centro da cidade para a Rua da escola, considerando a Av. Marechal Floriano Peixoto à Rua Florípedes Coutinho é de 6.7 quilômetros.

Quanto aos documentos referentes ao decreto de criação da escola, ao de autorização e o de reconhecimento, não tivemos acesso, pois quando visitamos a escola

e solicitamos os documentos a Diretora e Vice Diretora procuraram, mas não encontraram.

Mais alguns dados gerais de identificação da escola, podem ser destacados, como os níveis de ensino, que são o de Educação Infantil e Ensino Fundamental, as etapas, Pré-escola, Anos iniciais e anos finais Ensino Fundamental e por fim as modalidades de ensino que funciona nesta escola, que é somente a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Os turnos os quais funcionam é pela manhã, tarde e noite, e no total estão matriculados 286 alunos.

Corpo técnico e Administrativo

A Escola Municipal João Leite, possui um corpo técnico administrativo composto por uma Diretora Especialista em Linguística, seu ingresso nesta escola foi por indicação a dois anos, mas a quatorze anos ela exerce esse cargo com quarenta horas semanais; uma Vice-diretora com Graduação em Letras que também ingressou neste cargo por indicação a dois anos, com vinte horas semanais. A escola também dispõe de três secretários e três merendeiras um funcionário por turno, com vinte horas semanais cada, todos concluíram o ensino médio sendo que três cursam o nível superior nas áreas de Direito, Estatística e Matemática, ingressaram na rede através de concurso dois destes funcionários estão na escola há quinze anos e os outros estão entre um mês e cinco anos na instituição; há também seis auxiliares de serviços gerais dividido entre os turnos, cumprindo vinte horas semanais todos concluíram o ensino médio, havendo um cursando o nível superior, Desenho Industrial, todos são concursados com exceção de um que é prestador de serviços e estão na profissão entre um e cinco anos; há dois vigilantes que cumprem quarenta horas semanais eles possuem nível superior, Geografia e Educação Física, um com três meses de trabalho e o outro com cinco anos e ingressaram através de concurso na rede.

Serviço de apoio Pedagógico

A escola também dispõe do serviço de apoio pedagógico composto por dois Orientadores Educacionais que cumprem vinte horas semanais e estão na rede a cinco anos através de concurso e possuem formação em Pedagogia; uma Assistente Social que cumpre vinte horas semanais, esta na rede através de concurso a dezenove anos com formação em Serviço Social; e um Supervisor ou Orientador Pedagógico que cumpre

vinte horas semanais, formada em Pedagogia, é concursada e está na escola a três meses.

4. Os maiores problemas enfrentados na escola

Os maiores problemas enfrentados na escola, dentre estes podemos citar: falta de um aproveitamento das áreas da escola; ausência de um local apropriado para a merenda, a título de exemplo um refeitório; troca de funções, visto que, algumas pessoas que trabalham na mesma, realizam várias atividades; no recreio, todas as crianças brincam juntas, independentemente do tamanho e da idade.

As primeiras aulas de Estágio foram teóricas, em que abordamos vários autores para embasar a nossa preparação. Nos baseamos em Fonseca (2003), Paro (2000), Libâneo (ANO), Silva (2010), dentre outros. Nos foi apresentado o SINAÉ (Sistema Nacional de Administração Educacional) com o objetivo de ampliar os nossos conhecimentos acerca da organização e administração escolar para que pudéssemos levar esta ferramenta para o campo de estágio, de forma que a equipe gestora da escola pudesse se beneficiar desse recurso, melhorando, dessa forma, a qualidade e eficiência da gerência da referida escola. Logo após, tivemos todo um planejamento de intervenção com a organização do roteiro de observação da escola e, então, fomos ao campo de estágio para desenvolver a atividade de observação e coleta de dados. Nos dirigíamos a escola no horário que iniciava as aulas, de 7 horas às 11 horas da manhã. Lá havia o envolvimento das estagiárias com a equipe escolar, na qual nos recebiam sempre de forma agradável. Ficávamos em uma sala, considerada uma sala de leitura, em que discutíamos algo que observássemos na referida escola.

Ao comparecermos na escola com a turma de estágio para desenvolver a nossa observação, não conseguimos coletar dados importantes, para isso foi necessário retornar a escola, no turno da tarde, para coletarmos tais dados e, dessa forma, completar a nossa observação. Os documentos que pedimos para tirar Xerox, foram os seguintes: Ficha de Matrícula; PPP; Regimento do Conselho Escolar; e ata da posse da atual composição do Conselho Escolar. Entretanto, apesar de termos voltado na escola outras vezes em prol de coletarmos os outros dados que restaram, só conseguimos obter a ficha de matrícula, a qual estará anexada neste relatório.

Foi programado, para o final da disciplina, um Seminário a ser realizado na UFCG que consistiria num relato oral de experiência, constituído da descrição e da

análise das atividades desenvolvidas como forma de socialização do processo formativo vivenciado no Estágio. Contaríamos com a presença do pessoal que trabalha na escola: gestores, professores, técnicos, dentre outros profissionais. Houve uma preparação detalhada dos estagiários, em que iríamos debater os textos trabalhados em sala de aula, e no final, iríamos propor a implantação de um Programa de Gestão Participativa (PGP). Este Seminário ocorreu nos dias 15 e 22 de outubro, porém tivemos uma grande decepção: nenhum representante do João Leite e das outras escolas observadas pelos outros estagiários compareceram a UFCG para a apresentação do seminário. Seria de extrema importância que, ao menos, um profissional tivesse comparecido, já que a nossa proposta de intervenção iria melhorar a qualidade e funcionamento da escola.

5. Proposta PGP

A proposta do PGP que apresentaríamos, baseia-se num Programa de Gestão Participativa. Este foi criado com a junção de professores da Universidade Federal da Bahia e da Universidade Estadual da Califórnia, devido a observações em escolas públicas da Bahia, com o prol de tornar a escola participativa e capaz de definir seus objetivos de forma prática, onde as escolas conveniadas discutem abertamente sobre as dificuldades encontradas pelos gestores e professores na resolução de problemas, tais como currículo, planejamento de aulas, problemas com alunos, dentre outros. O que pretendíamos era implantar nas escolas dos estágios, um Programa parecido com o PGP, para auxiliar a escola na sua responsabilidade, e também contribuir para melhorar a sua qualidade.

Este Programa valoriza as comunicações intra e inter-escolares e suas inter-relações, desenvolvendo a motivação e expectativas sobre o desempenho escolar, entendendo que é responsabilidade da administração escolar, melhorar o currículo e o desempenho de alunos e professores. A principal característica do PGP baseia-se na capacidade de atender as necessidades dos membros escolares.

6. Considerações

Mediante o desenvolvimento e articulação das atividades teórico-práticas acerca da gestão escolar e das atividades aplicadas nas instituições educacionais, que se constituíram como nosso campo de estágio, com isso considerar que a vivência de

práticas da gestão escolar foi essencial para o entendimento de como se dá a organização e administração de uma instituição educacional que possui Educação Infantil e os primeiros anos do Ensino Fundamental. Conhecemos na prática a dinâmica de funcionamento de uma escola, observando os aspectos socioeconômicos, estrutura física e material, gestão, organização, funcionamento administrativo e pedagógico, e ainda a relação que a mesma estabelece com os pais dos alunos e a comunidade local.

É notório destacar que a escola não está isolada, ela depende de recursos humanos, materiais, financeiros e decisões políticas e administrativas. Mas, a forma como está sendo conduzido o ensino na escola pública, tem contribuído basicamente para a formação de indivíduos não crítico, frente a esse contexto social no qual estão inseridos. Aliado a essa questão, é como depararmos com alunos aliados do sistema educacional, justificando-se seu não enquadramento meramente a fatores extras escolares. Não só estes fatores constituem aparamento para que ocorram avanços no aprendizado do aluno, mas no recinto interno com normas, regulamentos, currículos, relação de professores e alunos também contribui negativamente ou positivamente.

7. Referências

FREITAS, Katia Siqueira de. **Uma Inter-relação:** políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Em Aberto, Brasília, v. 17, n.72, p.47-59, fev./jun. 2000.

BRASIL, Ministério da Educação. **Programa Nacional do Livro Didático.** Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=668&id=12391&option=com_content&view=article> Acesso em: 07 nov. 2012.

BRASIL, Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Escola.** Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=176:apresentacao&catid=137:pde-plano-de-desenvolvimento-da-educacao> Acesso em: 07 nov. 2012.

BRASIL, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa Nacional de Alimentação Escolar**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/index.php/programas-alimentacao-escolar>> Acesso em: 07 nov. 2012.

BRASIL, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa Dinheiro Direto na Escola**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/index.php/programas-dinheiro-direto-na-escola>> Acesso em: 07 nov. 2012.