



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE PEDAGOGIA – PARFOR/CAPES/UEPB**

**MARIA ELIVANIA DE LIMA**

**GESTÃO ESCOLAR: A importância da gestão participativa democrática**

**CATOLÉ DO ROCHA – PB.  
2014**

**MARIA ELIVANIA DE LIMA**

**GESTÃO ESCOLAR: A importância da gestão participativa democrática**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual da Paraíba como requisito para obtenção do título de Licenciatura Plena em Pedagogia.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup>. Francineide Pereira Silva**

**CATOLÉ DO ROCHA - PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

L732g Lima, Maria Elivania de.  
Gestão escolar [manuscrito] : a importância da gestão participativa democrática / Maria Elivania de Lima. - 2014.  
30 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.  
"Orientação: Profa. Ma. Francineide Pereira Silva, Secretária de Educação à Distância".


1. Gestão. 2. Educação. 3. Crianças. 4. Escola. I. Título.  
21. ed. CDD 370

**MARIA ELIVANIA DE LIMA**

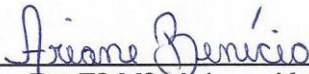
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Estadual da Paraíba como requisito para obtenção do título de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Data da avaliação: 25/07/2014

**BANCA EXAMINADORA**



\_\_\_\_\_  
Orientadora Prof<sup>ª</sup>. Ma. Francineide Pereira Silva  
UEPB/CAMPUS IV



\_\_\_\_\_  
Examinadora: ProF<sup>ª</sup> M<sup>a</sup>. Ariane Kerzia Benicio de Sá Barreto  
UEPB/CAMPUS IV

**CATOLÉ DO ROCHA - PB  
2014**

## DEDICATÓRIA

A Deus, que nos deu essa vida maravilhosa, por ter iluminando o meu caminho durante toda esta caminhada, nos dando criatividade, coragem para enfrentar a realidade, vencer todos os obstáculos da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiro do que tudo agradeço a Deus por ter concedido o dom da vida, pois sem ele não teria forças para essa longa caminhada. Obrigada por ter guiado os meus passos e mim dando muita saúde e coragem para prosseguir nos momentos bons e em momentos de dificuldades, pois na vida passamos por momentos difíceis.

Agradeço em todo momento aos meus filhos: Eligyane, Elizângela, Ezequiel Júnior e em especial a minha filha Elizângela que é meu braço direito na tecnologia, pois sempre me ajuda bastante na digitação. E em especial ao meu querido e amável esposo Ezequiel Neto, uma pessoa maravilhosa que sempre me apoiou nos momentos difíceis, nesta caminhada durante este curso. Agradeço de todo o coração aos meus familiares e todos os meus colegas.

Aos professores e coordenadora do curso também a minha professora orientadora Francineide Pereira Silva por ser pessoa excelente, compreensiva e competente em fim agradeço a todos que contribuíram de forma direta ou indiretamente para a construção realização deste trabalho de final de Curso.

*“As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos: lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos”.*

*Paulo Belecki*

## RESUMO

A gestão escolar, que outrora atendia as exigências da escola autoritária, passa a atender os preceitos da escola democrática, preconizando a participação como busca pela qualidade da educação, tornando-se foco de atenção da comunidade educacional, enquanto enfoque novo e desafiador, superando as limitações administrativas presentes nas instituições de ensino. Hoje em dia a gestão escolar é aceita pelos gestores e acontece de maneira a promover a melhoria dos processos escolares, bem como promovendo condições propícias ao desenvolvimento do ambiente de aprendizagem aos atores sociais envolvidos. A presente pesquisa tem por objetivo buscar por meio de pesquisas com embasamento teórico e vivências de campo, entender mais qual a importância da gestão escolar de qualidade nas instituições de ensino. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com embasamento científico buscando fundamentação teórica para a concretização do objetivo a ser alcançado ISABEL ALARCÃO (2001); LUCK (2006); Dados do IBGE (2009); BRASIL (1996); SIMOM SCHWARZMAN (2009) dentre outras. A partir destas leituras foi possível detectar que é papel dos gestores das instituições de ensino trabalhar por uma gestão de qualidade para o melhor funcionamento da escola, desenvolvimento e aprendizagem dos alunos que a compõe. Sendo assim, os gestores escolares devem ter o espírito inovador, buscar sempre agir por meio de uma gestão mais democrática, a fim de que a escola seja um ambiente agradável, onde todos que as fazem sintam-se a vontade para desempenhar um bom trabalho a fim de melhorar cada vez mais o desenvolvimento da escola.

**Palavras-chave:** Gestão. Educação. Crianças. Escola.

## ABSTRACT

The school management, which once catered to the demands of the authoritarian school, shall meet the precepts of democratic school, advocating participation as a quest for quality education, becoming the focus of attention of the education community, as a novel and challenging approach, overcoming the administrative limitations present in educational institutions. Nowadays the school management is accepted by managers and happens in order to promote the improvement of school processes, and promoting conducive to the development of the social actors involved learning environment conditions. This research aims to seek through research with theoretical background and experiences field, understand more what is the importance of school quality management in educational institutions. Therefore, a literature review with theoretical foundation seeking scientific basis for the achievement of the objective to be achieved ALARCÃO ISABEL (2001) was performed; LUCK (2006); IBGE data (2009); BRAZIL (1996); Simom Schwarzman (2009) in others. From these readings was possible to detect that it is the role of managers of educational institutions to work for a quality management for better functioning of school development and student learning that compose it. Thus, school administrators should have the innovative spirit, seeking always act through a more democratic management in order for the school to be a pleasant environment where all feel that make up the will to perform a good job order to constantly improve the development of the school.

**Keywords:** Management. Education. Children. School.



## LISTA DE SIGLAS

<b>EJA</b> - Educação de Jovens e Adultos.....	10
<b>FNDE</b> - Fundação Nacional de Desenvolvimento da Educação.....	10
<b>FUNDEB</b> - Fundo de Manutenção de Desenvolvimento da Educação.....	10
<b>PDDE</b> - Programa Dinheiro Direto na Escola.....	10
<b>PNATE</b> - Programa Nacional de Transporte Escolar.....	10
<b>PNAE</b> - Plano Nacional de Alimentação Escolar.....	10
<b>PNAD</b> - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio.....	23
<b>IBGE</b> - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....	23
<b>PPP</b> - Projeto Político Pedagógico.....	26

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1. REFLEXÕES TEÓRICO/PRÁTICAS ARTICULADAS AOS ESTÁGIOS SUPERVISIONADOS</b> .....	<b>10</b>
1.1 A gestão escolar na escola pública .....	10
1.2. A escola e o aluno da educação infantil .....	12
1.3 A escola e o aluno da educação fundamental .....	15
<b>2. O FAZER PEDAGÓGICO–PAPEL DA ESCOLA NA EDUCAÇÃO INFANTIL ....</b>	<b>17</b>
<b>3. GESTÃO ESCOLAR: A ESCOLA DE HOJE .....</b>	<b>21</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.</b> .....	<b>28</b>
<b>5. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>30</b>

## INTRODUÇÃO

A educação escolar vem sendo compreendida como algo de fundamental importância e responsabilidade para com a construção da sociedade a fim se contrapor aos aspectos tecnicistas e econômicos da globalização. Por esse motivo, fica evidente a necessidade de se fazer uma análise sobre o contexto educacional no qual estamos inseridos. Dessa maneira, se faz preciso refletir sobre necessidade de mudanças significativas no contexto escolar, não apenas na prática pedagógica, como também, nas concepções que as orientam e nas ações por parte de seus gestores.

Os educadores e gestores por meio da busca de novos conhecimentos, da inovação no ensino, passam a sentir-se capazes de atuar como sujeitos críticos, com postura crítica diante da realidade, buscando a intervenção nesta de acordo com sua visão de mundo.

É fundamental que aconteça mudanças na administração escolar, que a gestão educacional aconteça de maneira democrática, representando assim uma transição paradigmática e gerando novos significados nas ações e posturas dos educadores.

O gestor escolar que passa a atuar por meio da gestão mais atual, passa a trabalhar de forma mais dinâmica, comprometido com os destinos da instituição escolar, responsabilizando todos os atores da instituição escolar e da comunidade escolar no fazer pedagógico tornando o espaço escolar mais sociável e democrático. Essa postura envolve os aspectos referentes ao contexto da prática escolar, as experiências pessoais, a influência das políticas públicas, do entorno onde a escola está inserida, do grupo de profissionais nas dimensões: pedagógica, técnica e política.

A referida pesquisa tem por objetivo, detectar qual a importância da gestão escolar de qualidade nas instituições de ensino, através de pesquisas e embasamentos científicos.

A metodologia do estudo realizado foi à qualitativa/observação participante, bibliográfica com embasamento teórico e científico por meio de artigos, livros, revistas e buscas na internet. Foram feitas observações por meio do estágio supervisionado em escolas municipais na zona rural do município de Mato Grosso no Estado da Paraíba.

O trabalho é composto por três capítulos, seguido de conclusão e referências bibliográficas. No primeiro capítulo serão apresentadas as reflexões teórico/práticas articuladas aos estágios supervisionados, que aconteceu na seguinte ordem: primeiramente a gestão escolar na escola pública, em seguida a escola e o aluno da educação infantil e por ultimo a escola e o aluno da educação fundamental.

No segundo capítulo contém uma breve apresentação sobre “o fazer pedagógico – papel da escola na educação infantil”, demonstrando por meio de explanações teóricas a função da escola para uma educação infantil de qualidade.

Já o terceiro e ultimo capítulo é composto por uma fundamentação teórica, dada através de referencias bibliografias e citações de autores. Apresenta como título “gestão escolar: a escola de hoje”, a fim de mostrar a importância da gestão escolar de qualidade, com democracia permitindo a interação de todos que compõe o corpo escolar.

## **CAPÍTULO I - REFLEXÕES TEÓRICO/PRÁTICAS ARTICULADAS AOS ESTÁGIOS SUPERVISIONADOS**

A experiência do estágio supervisionado é essencial para a formação integral do aluno, considerando que cada vez mais são requisitos profissionais com habilidades e bem preparados. Diante desta percepção nesse contexto será relatados os três momentos dos estágios supervisionado, que foi realizado no curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, onde relato de minha experiência em campo, vivenciando a teoria-prática no processo de ensino.

Os três momentos do campo de estágio seguiram as seguintes etapas: Gestão Escolar, Ensino Infantil e Ensino Fundamental. Essas etapas puderam proporcionar uma oportunidade para perceber a rotina da escola. Vejamos cada uma delas maiores detalhes.

### **1.1 A Gestão Escolar na Escola Pública**

O estágio na temática sobre gestão escolar foi desenvolvido na Escola Municipal Maria de Lourdes de Lima, localizada no município de Mato Grosso-PB. A escola apresenta em sua estrutura física boas condições, o prédio onde funciona a escola é próprio do município, apresenta um amplo espaço para melhor acomodar os alunos contando com ginásio poliesportivo para o uso das atividades em educação física como também para comemorações sócias e culturais. As modalidades de ensino que a escola atende são: Educação infantil (pré-escolar), ensino fundamental do 1º ao 9º ano e o EJA- Educação de Jovens e Adultos modalidade fundamental, tendo seu funcionamento nos turnos manhã, tarde e noite.

Esta referida escola possui Projeto Político Pedagógico, é atendida financeiramente pelos programas FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), FUMDEB, (Fundo de Manutenção de Desenvolvimento da Educação Básica), PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), PNATE (Programa Nacional de Transporte escolar) PNAE (plano nacional de alimentação escolar) e pela Prefeitura Municipal de Mato Grosso-PB.

A Escola Municipal Maria de Lourdes de Lima dispõe aos seus alunos recursos de caráter didático e tecnológico como sala de informática com computadores, livros de literaturas infantis em sua sala de leitura, televisão, data

show, aparelho de DVD e DVD'S infantis, brinquedos e jogos educativos e esqueletos humanos de plástico com o intuito de melhorar cada vez mais a qualidade do ensino, proporcionando assim um melhor aprendizado.

A maior parte das crianças atendidas pela escola é de família classificada como menos favorecida em relação à classe econômica, cujos pais sobrevivem de renda mínima por serem agricultores, outros são filhos de funcionários públicos e de pequenos comerciantes. A indisciplina detectada nos alunos é considerada normal para faixa etária dos mesmos. Os alunos apresentam em seus planos para o futuro muitos projetos demonstrando boas perspectivas de vida, encontram-se com presença assídua em todos os eventos proporcionados pela escola, tais como: o desfile do dia da cidade, as quadrilhas juninas, o desfile do dia 07 de setembro e outros eventos que a escola oferece.

Segundo Luck (2009, p.22), “os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção, do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania”.

Algumas escolas por não se modernizarem não estimulam os alunos à busca de aprendizagem, de novos conhecimentos, isso é fato consumado. Verifica-se que, após vários anos de escolarização, muitos alunos não revelam as competências cognitivas, atitudinais, relacionais e comunicativas que a sociedade espera e das quais necessita. É importante verificar o cansaço e o desânimo manifestados por tantos professores que se sentem solitários, des apoiados pelos dirigentes, pelas comunidades e pelos governos. Contudo, nos discursos oficiais, é unanimemente reconhecido que a educação é fonte de desenvolvimento humano, cultural, social e econômico. E que, nesse desenvolvimento, os professores e a escola desempenham um papel fundamental (ISABEL ALARCÃO, 2001 p.16).

Os grandes desafios servem para impulsionar a formação continuada dos professores, relacionada às novas tecnologias, porém ainda é visto que a falta de conhecimento dos professores com o avanço da tecnologia ainda existe. A Escola Municipal Maria de Lourdes de Lima, trabalha os termos transversais contemplados nos PCN'S, onde os mais enfocados são: a ética, a saúde, a orientação sexual meio o ambiente; determinados assuntos são trabalhados por meio de seminários, aulas

expositivas e projetos. A educação ambiental vem sendo trabalhada em forma de projeto na tentativa de conscientizar que toda sociedade tem o dever de contribuir com boas ações na preservação do meio ambiente.

O papel do gestor da escola é fazer com que o professor procure sempre utilizar meios pelo qual se processe a aprendizagem, uma vez que ela proporciona nas crianças oportunidades de criar seu universo infantil, de descobrir aquilo que mais lhe agrada e assim revelar seus dons, para que futuramente a criança se desenvolva e torne-se um adulto equilibrado, com uma mente pronta para desempenhar suas atividades de maneira produtiva além de encontrarem-se sempre prontos para vencer os obstáculos que a vida venha a impor em seu caminho.

A Escola Municipal Maria de Lourdes de Lima tem uma gestão clara e democrática, onde a gestora em suas tomadas de decisões sempre conta com a participação dos professores que sempre expressam suas ideias e indagações a fim de resolverem da melhor maneiras os problemas da escola. Todo o corpo de funcionários da escola atua com muita responsabilidade, compromisso e total dedicação ao seu trabalho, mantendo-se sempre presentes juntamente aos alunos nos horários de aula. A escola conta também com a interação entre a comunidade e pais de alunos, que deve ser considerado um fator importante para que se tenha uma gestão dentro de parâmetros democráticos.

## **1.2. A Escola e o Aluno a Educação Infantil**

Neste segundo momento de estágio foi realizado na Escola Municipal José Francisco da Silva, a mesma se localiza no sítio Riachão II no município de Mato Grosso-PB, a mesma é mantida pela Prefeitura Municipal, administrada pela Secretaria Municipal de Educação. A referida escola atende as seguintes modalidades de ensino: Educação Infantil (pré-escola) Ensino Fundamental de (1ª ao 4ª ano). O ensino ocorre de maneira multisseriado, à escola funciona nos horários da manhã e tarde. É importante enfatizar que a escola com classe multisseriada apresenta espaços na escola com alunos de níveis diversos, estes são instruídos por um mesmo professor.

A escola possui suas instalações, em sua estrutura física um simples prédio, pequeno, as salas de aula são amplas e ventiladas, possíveis de oferecer aos alunos um ambiente acolhedor que contribui para o aprendizado dos mesmos.

O material paradidático e os recursos tecnológicos que a escola dispõe aos alunos é composto por: uma TV de 32 polegadas, um aparelho de DVD e DVD's infantis, um computador, um globo, um esqueleto, sete net/book, diversos livros de literatura infantil, vários jogos recreativos e educativos, material dourado.

Parte dos alunos atendidos pela escola é de classe social menos favorecida, cujos pais sobrevivem de renda mínima do governo federal como "a bolsa família" e outros são filhos de funcionários da escola. Porém todos sempre participam de comemorações sociais e culturais nos quais a escola realiza, visto que determinadas ações contribuem para a socialização dessas crianças e promove momentos de descontração e alegria.

A instituição em estudo é atendida financeiramente pelos programas FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), FUMDEB (Fundo de Manutenção de Desenvolvimento da Educação Básica) PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) PNAE (Plano Nacional de Alimentação Escolar) e pela prefeitura municipal. A escola possui Projeto Político Pedagógico, ele foi elaborado em 2010 e revisado em janeiro de 2013, no projeto foi visto que o objetivo é proporcionar aos alunos uma educação de qualidade, juntos a todos os membros da sociedade e comunidade escolar.

De acordo com Alicia Fernández (2001, p.29), "entre o ensinante e o aprendente abre-se um campo de diferenças onde se situa o prazer de aprender. O ensinante entrega algo, mas para poder apropriar-se daquilo o aprendente necessita inventá-lo de novo. É uma experiência de alegria, que facilita ou perturba, conforme se posiciona o ensinante. Define-se como ensinantes os pais, os irmãos, os tios, os avós e demais integrantes da família, como também os professores e os companheiros na escola".

No período do estágio foi possível observar, planejar e elaborar as atividades de acordo com o Projeto Didático, "As vogais no mundo da alfabetização" conforme a proposta pedagógica da escola utilizando o lúdico e o brincar como metodologia de ensino da educação infantil, visto que todo aprendizado é necessariamente mediado, assim o ensino é mais ativo.



O estagio foi conduzido de maneira satisfatória, todas as atividades foram desenvolvidas respeitando a rotina de trabalho da escola, que começa às 7 horas e se encerra às 11 horas da manhã, dividindo-se em: acolhimento, oração, música, leitura de historinha infantil, brincadeiras, atividades pedagógicas, lanche e hora da saída para casa.

Durante a intervenção do estágio em sala de aula, as atividades realizadas foram todas trabalhadas em grupo, as músicas foram bastante empolgantes, e nos momentos de colagem e pintura foi possível perceber que as crianças apresentam boa coordenação motora, todos os dias havia um momento de leitura, às crianças em círculo, sentados no chão para partilharem dessa experiência de maneira agradável, as crianças prestavam bastante atenção enquanto as historinhas eram contadas, pois eram sempre contadas de modo a envolvê-las, onde os alunos participavam ao imitar falas de personagens e fazerem caras e bocas, além de expressões corporais, tornando a leitura mais encantadora e empolgante para aguçar ao máximo a imaginação das crianças.

Segundo Curtiss (1988, p.90), o período de educação infantil na escola é o mais importante na formação de uma pessoa. É quando ela constrói os principais instrumentos interiores de que a servirá primeiro de modo inconsciente. Depois a auxiliará por toda a sua vida e na construção de um cidadão de caráter.

Diante das observações no estágio foi possível notar que a professora tem muita experiência em educação infantil; a mesma é formada em pedagogia e demonstra bastante interesse pelo aprendizado dos educandos, está sempre procurando inovar em suas metodologias, suas aulas sempre dinâmicas e por meio de atividades lúdicas e educativas a fim de incentivar os alunos a participarem sempre mais das aulas, despertando por meio destas a criatividade e o interesse de todos.

A escola e o professor trabalham arduamente no processo de ensino e aprendizagem do aluno, tendo em mente que determinado processo não tem fim, pois sempre se descobre que há algo novo para aprender. O conhecimento é, portanto, uma cadeia de ideias formada a partir do registro dos fatos e se reduz a uma simples cópia do real.

Por meio do estágio é possível abrir a mente quanto ao desenvolvimento da criança na educação infantil, além de perceber que essa fase é a base para o desenvolvimento da criança e é de suma importância para o seu desenvolvimento

esse convívio com a vida escolar, pois por meio dessa nova experiência passam a conhecer o mundo mágico do aprendizado.

### **1.3. A Escola e o Aluno do Ensino Fundamental**

A Escola Municipal José Francisco da Silva continua sendo o cenário do estágio nesse terceiro momento de intervenção.

A educação em todos os seus contextos é o estabelecimento social que se ordena no sistema educacional de um país. A escola é uma instituição concebida para o ensino de alunos sob a direção e professores; onde a maioria dos países possuem sistemas formais de educação.

O domínio da língua, oral e escrita, é fundamental para a participação social efetiva, pois é por meio dela que o homem se comunica, tem acesso à informação, expressa e defende pontos de vista, partilha ou constrói visão de mundo produz conhecimento. Por isso, ao ensiná-la, a escola tem a responsabilidade de garantir a todos os seus alunos o acesso aos saberes linguísticos, necessário para o exercício da cidadania direito inalienável de todos. (PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS LÍNGUA PORTUGUESA VOLUME 2, p15, 2001).

A escola no contexto atual oferece oportunidade para que o aluno faça suas descobertas colocando o professor como mediador na construção conhecimento. Nesse processo, o professor vai descobrindo como o aluno aprende, vai criando condições para que ele desenvolva todo seu potencial.

De acordo com Maturana (1999, p.35) “a educação é um processo contínuo que dura toda a vida e que faz a comunidade onde vivemos um mundo espontaneamente conservador, ao qual o educar se refere, isso não significa, é claro que o mundo do educar não mude, mas sim que a educação, como sistema de formação da criança e do adulto tem efeitos de longa duração que não mudam facilmente”.

O estágio é de suma importância, é no período de intervenção, pois é possível passar pela experiência de lidar com as crianças em sala de aula, e o melhor é perceber o interesse das crianças em participar com entusiasmo em aprender os componentes curriculares, isso chega a ser uma situação prazerosa em ensinar às crianças que demonstram interesse a intervenção no ensino, assim como

melhora a capacidade de planejamento das aulas futuras para melhorar cada vez mais a intervenção do ensino.

Segundo Freire (1996, p.98), “o bom professor é aquele que consegue, enquanto fala trazer o aluno até a intimidade do movimento do seu pensamento. Sua aula se torna assim em um desafio e não uma cantiga de ninar. Seus alunos cansam, mas não dormem. Cansam por que acompanham as idas e vindas do seu pensamento, surpreendem suas pausas, suas dúvidas e suas incertezas”.

Os professores que conseguem proporcionar para o aluno uma aula agradável, sem forçar, com naturalidade, conseguiram em consequência disso, despertar na criança um hábito que irá acompanhá-la pela vida inteira. Quando o professor acredita que além de informar, instruir e ensinar, o ensino pode dar prazer e alegria ao aluno, vai além das expectativas e transforma o ensino e aprendizagem em algo totalmente satisfatório para as crianças e para se mesmo.

O educador consciente tem como objetivo principal, trabalhar todas as áreas de conhecimento com seus alunos, e o ato de ensinar a busca pelo conhecimento na sala de aula assume um papel importante no mecanismo de formação intelectual da criança.

Durante o estágio de intervenção todas as aulas foram planejadas junto ao professor regente, todas foram desenvolvidas com sucesso, os alunos demonstraram interesse e participação, que foi muito bom, pois a aprendizagem se deu de forma interativa.

Portanto, o estágio foi uma importante ferramenta geradora de experiências, que contribui para relacionar as teorias estudadas no curso de pedagogia com o cotidiano escolar que foi apresentado, gerando muitas reflexões e inquietações a respeito de melhorias possíveis que podem ser colocados a serviço do processo de ensino aprendizagem. É possível crer que o objetivo central do estágio foi cumprido, resultando na possibilidade de dar aos alunos estagiários a experiência e flexibilidade normalmente adquirida através da continuada convivência com sua futura realidade profissional, pois a teoria e a prática são importantes no trabalho docente, uma complementa a outra. Sendo assim, o estágio pode contribuir para a formação do perfil de um excelente professor.

## **CAPÍTULO II – O FAZER PEDAGÓGICO –PAPEL DA ESCOLA NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

O tempo onde a criança passa por momentos que deixam marcas eternas em suas vidas é no período da educação infantil. É importante ressaltar a função da escola nessa fase da vida das crianças, pois é daí que se desencadeia a estimulação da memória, do pensamento, do comportamento, do aprendizado e também interfere nas ações do indivíduo na formação de sua vida, deste modo, a escola se mantém como um componente primordial para o desenvolvimento do ser humano.

É fato que no desenvolvimento das crianças, a afetividade, a motricidade, o cognitivo e o social desempenham papéis de extrema importância. A relação ensino-aprendizagem é um fenômeno complexo, em que diversos fatores de ordem social, política e econômica interferem na dinâmica da sala de aula. Isso é, estando inserida no contexto social, a escola não é uma instituição independente. Por isso, uma educação voltada para a realidade existencial do sujeito e fundamentada nela, tem maior significado pelo fato já visto de que nossa compreensão está radicada na vivência que temos do mundo.

O papel da escola é fazer com que o professor procure utilizar os melhores métodos educacionais de qualidade como meio pelo qual se processa a aprendizagem, uma vez que a educação ofertada de maneira agradável ao aluno venha por conseguinte a proporcionar às crianças oportunidade de se expressar livremente, de conhecer suas habilidades e potencialidades, de pensarem, perceberem, interpretar e transferirem os conceitos e conteúdo vistos em sala de aula para a sua vida, conscientizando-as, também, de suas dificuldades e limitações.

Sousa (1998, p.04) relata que

Qualidade em educação infantil é, antes de tudo, a criação de condições necessárias para que a criança efetivamente se desenvolva, aprenda e caminhe em direção à autonomia e do exercício pleno da cidadania, com alegria e prazer. A qualidade se traduz em oportunidades diversificadas para que cada criança cresça, aprenda e se desenvolva da melhor maneira possível.

A Educação Infantil pode refletir de forma favorável no desenvolvimento da criança visando à qualidade de interações que serão representadas de forma positiva para o resto da vida, através da escola, família e sociedade, que irá visar o

desenvolvimento da criança em todas as suas dimensões: física, social e intelectual e afetiva.

Para uma melhor obtenção de conhecimentos e aprendizagem é fundamental a motivação, o aprendizado do trabalho ordenado e da disciplina, e a adoção, por parte dos educadores, de métodos e materiais pedagógicos adequados.

Segundo Freire (1996, p.54):

A ação docente é à base de uma boa formação escolar e contribui para a construção de uma sociedade pensante. O educando passa anos dentro de uma instituição para completar sua vida escolar e é dentro deste ambiente que ela irá absorver costumes e valores. A preocupação precisa estar em desenvolver no aluno suas capacidades cognitivas e habilidades, mas também fazer do sujeito um ser pensante, questionador, formador de opiniões para que saiba agir em sociedade.

O que se faz necessário é transformar a educação, no ato do ensino e aprendizagem em um processo contínuo, criativo e integral, não apenas livresco ou expositivo, mas que seja sempre vivenciado pelos alunos a todo o momento dentro ou até mesmo fora da escola.

O relacionamento entre educador e educando deve ser acima de tudo uma relação baseada na amizade, no respeito, cooperação e muito afeto, visando uma prática pedagógica direcionada ao bem estar do aluno. É fundamental que haja uma relação dialética entre professor e aluno, desenvolvendo uma interação em busca de um conhecimento mútuo de forma compartilhada, pois a prática pedagógica só se concretiza através do diálogo e do afeto.

A jornada diária de uma escola infantil tem de prever momentos diferenciados que certamente se organizarão da mesma forma para crianças maiores e menores. Vários tipos de atividades envolverão o cotidiano das crianças e dos adultos: o horário de chegada, a alimentação, o repouso, a higiene, os jogos diversificados: como o faz-de-conta: os jogos imitativos e motores, as brincadeiras, os livros de história, as atividades coordenadas pelo adulto e outro.

O uso de atividades lúdicas a criança tem um melhor aprendizado, assim diz o autor

Ensinar por meio de jogos é um caminho para o educador desenvolver aulas mais interessantes, descontraídas e dinâmicas, podendo competir em igualdade de condições com os inúmeros recursos a que o aluno tem acesso fora da escola, despertando ou

estimulando sua vontade de frequentar com assiduidade a sala de aula e incentivando seu envolvimento no processo ensino e aprendizagem, já que aprende e se diverte, simultaneamente. (SILVA, 2004, p. 26 apud PASQUALI et al., 2011).

As crianças na fase da infância têm a brincadeira como importante ferramenta no processo de assimilação, onde é nessa fase que ela desenvolve melhor a linguagem e esta começa a facilitar o processo de aprendizagem.

O professor pode estimular a criação de jogos de improvisação, criar pequenas canções a fim de estimular a memória, coordenação motora, a criatividade e a audição na criança, assim como a percepção da direção do som no espaço. A criança da educação infantil tem a preferência pelo ato de brincar, por isso se faz necessário que o educador tenha a criatividade de usar meios lúdicos para tornar a aula mais interessante e envolvente para que o aluno se torne participativo nas atividades.

No contexto escolar não se deve privar o aspecto criador do desenvolvimento intelectual e artístico da criança. É primordial a estimulação desse aspecto, é mais do que evidente que o propósito educacional, tem como foco o desenvolvimento intelectual da criança, e para que isso aconteça se faz necessário que os professores façam o uso de atividades educativas que proporcione o prazer em estudar.

Determinadas intervenções podem auxiliar os profissionais que lidam com crianças na educação infantil, proporcionando nos alunos a melhora do componente cognitivo, na compreensão, no desenvolvimento social e na aprendizagem, ajudando assim as crianças não somente no aspecto social, mas também no processo de ensino e aprendizagem.

Além da presença efetiva dos professores qualificados em sala de aula, de intervenções por meio de atividades lúdicas, também se faz necessário a participação rotineira da família na vida escolar da criança contribuem de forma significativa no aprendizado, no comportamento, na socialização, no respeito e na autoestima para que o desenvolvimento da criança, e para que seu ingresso na escola aconteça de maneira agradável.

Carmem e Gláudes (2001, p. 31) afirmam que:

A função da família frente ao desenvolvimento infantil é desenvolver momentos que resultem em experiências diversificadas e enriquecedoras, com o intuito de fortalecer a autoestima e desenvolver as capacidades voltadas para o aprendizado das crianças.

Os pais precisam fazer parte do processo educacional dos seus filhos, visto que essa interação entre escola e família contribui de maneira positiva e significativa para o desenvolvimento da criança. A escola por meio de eventos sociais e culturais tem o dever de influenciar sempre mais os alunos e suas famílias para uma interação e colaboração mais efetiva no ambiente escolar. Quando a criança percebe que existe esta aliança entre a escola e os pais, conseqüentemente se sente mais segura.

A função primordial da família em relação à vida escolar de seus filhos é voltada para os cuidados e proteção, dando-lhes suporte e ajudando-os no processo de escolarização, a fim torná-los crianças capazes de estabelecer vínculos afetivos que favoreçam para a construção do seu futuro. Sabe-se que a influência da família para o desenvolvimento da criança é incontestável, pois os pais são a base do alicerce a ser construído pelos filhos e por esse motivo é dada a elevada importância desse suporte.

### **CAPÍTULO III – GESTÃO ESCOLAR: A escola de hoje**

Hoje não é difícil obter o consenso sobre a necessidade de transformar as estruturas e dinâmicas da gestão das escolas para que elas recuperem a capacidade de transmitir uma cultura significativa e contribuam para recriar e desenvolver a capacidade de alcançar eficácia financeira e democratização política. Como mostra os aspectos legais da educação, tais como: a Constituição, O Estatuto da Criança e Adolescente e a Lei de Diretrizes de Base.

É fundamental entender que a gestão escolar com base em seus fins pedagógicos, definidos a partir do Projeto Político Pedagógico, faz referência à administração escolar, esta deve ser percebida como a utilização racional dos recursos humanos e econômicos, para a realização de determinados fins, destaca-se assim a necessidade de fazer penetrar os objetivos pedagógicos nas formas de alcançá-los.

Fazendo referência à Educação Brasileira, surge um conceito “novo” sobre a gestão da escola, onde busca superar o enfoque tradicional da administração, a partir do entendimento que os problemas educacionais, na atual conjuntura, política, econômica, social e cultural são complexos e que demandam uma ação articulada e conjunta na superação das problemáticas do cotidiano escolar.

As atitudes tomadas pelos gestores escolares deverão ser mais voltadas para o futuro em busca de melhorias e inovação no ensino-aprendizagem, deixando de lado o sistema educacional repetitivo para dar espaço para a criatividade, pesquisa e produção de conhecimentos. Afinal de contas, as crianças cresceram e futuramente iram necessitar de tais conhecimentos para sua vida pessoal/ profissional devem corresponder às demandas, necessidades e satisfações no espaço social em que vivem, visto que são estas qualidades exigidas no mercado de trabalho atual, e na vida como um todo. Hoje, não se tem como preparar, formar o educando para participar apenas de um determinado setor da sociedade, e das grandes transformações tecnológicas, informacionais requer um cidadão com dinâmicas proativas, criativos e constantemente participativo.

Simon Schwarzman (2009, p, 25) alerta que.

Uma educação voltada para o fortalecimento e expressão das identidades particulares e impregnada pelos valores da criatividade e do descobrimento, no lugar da cultura universal e das pedagogias



dogmáticas e impositivas, seria o melhor caminho para motivar os estudantes e contribuir para o seu desenvolvimento, e o de suas comunidades, em todos os aspectos. Mas, levada ao extremo, esta orientação pode ter resultados negativos, impedindo que as crianças tenham o acesso à cultura mais universal, e não adquiram os conhecimentos e as competências indispensáveis para conhecer, viver, trabalhar e poder fazer suas escolhas nas sociedades contemporâneas.

Para mudar o modelo da escola atual para um mais moderno é necessário que haja a conscientização por meio dos gestores onde eles possam perceber que a escola é uma organização em desenvolvimento e em aprendizagem, requer a colaboração da coordenação e direção, dos professores, pais, alunos e de toda a comunidade escolar.

Ainda se pode constantemente encontrar as escolas brasileiras sendo gerenciada por um sistema de ensino ultrapassado, ou seja, onde é privilegiada a gestão com o foco centralizador. Ainda não é significativo o número de escolas que buscaram inovações e um sistema educacional mais moderno. É de extrema necessidade que a gestão participativa democrática estejam nos cenários das escolas. Onde as relações de gestores possam ser planejadas coletivamente em prol, não da escola, mas da sociedade como um todo.

Colaborando com esse entendimento, a autora Isabel Alarcão (2001, p.20) afirma que:

Nesse mundo globalizado em que vivemos, emerge em vários setores socioculturais a consciência da especificidade e da particularidade, como se quiséssemos proteger de uma standardização neutralizadora daquilo que nos é específico. Sem deixar de partilhar com as outras escolas do planeta a universalidade da sua dimensão instrutiva educativa e socializante, cada escola tende a integrar-se e a assumir-se no contexto específico em que se insere, isto é, tende a ter uma dimensão local, a aproximar-se da localidade. Mentem, porém, em contato com uma aldeia global de que faz parte e partilha com todas as outras escolas do mundo a função de socialização que as caracteriza, sem deixar de ser local, a escola é universal. As novas tecnologias de informação e comunicação abrem vias de diálogos e oportunidades de cultivar o universal no local.

A escola é aqui compreendida como uma instituição onde a democracia deve ser exercida de forma autêntica e dinâmica, refletindo e compartilhando as ações desenvolvidas por ela. O grande desafio colocado hoje para a escola é, justamente, caminhar com passos firmes motivando o debate e somando força decidida a lutar e

trabalhar, de forma articulada e solidária, para dessa forma assegurar o ingresso, permanência e sucesso de todas as crianças na escola. Estas são as exigências de um "novo" tempo e de uma escola comprometida com os interesses da sociedade.

A gestão escolar possui suas normas estabelecidas e cotidianamente elas ficam em torno dos desafios, experiências e negociações, embora mudanças ocorram a todo instante há períodos em que elas ocorrem de maneira diferente, provocando inclusive ruptura de princípios e valores referenciais, as práticas pedagógicas e administrativas tidas como intocáveis. Para que a escola avance é preciso que sua realidade seja compreendida a partir da dinâmica de suas relações.

Hoje, 18,4% das crianças até 3 anos e 80% das que têm entre 4 e 6 anos estão matriculados na Educação Infantil, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) de 2009, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Houve progressos, mas os municípios continuam a enfrentar muitas dificuldades: atender a demanda crescente, contar com profissionais preparados para atuar com essa faixa etária, garantir o devido suporte às entidades conveniadas e promover uma supervisão e programas de formação continuada para toda a rede. Uma questão preocupante é o emprego de pessoal não qualificado para substituir os professores no trabalho com as crianças. Todo esse cenário mostra como a qualidade do trabalho realizado nas creches e pré-escolas tem relação com o investimento e a atenção que a Secretaria de Educação dá ao segmento.

Com base no princípio legal da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) art. 34:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida nessa formação, a base comum nacional.

Desse modo, os gestores das instituições de ensino devem ser bem preparados, e além de cursos de graduação deve ainda realizar pós-graduação para assim se tornar um profissional altamente qualificado para cumprir com seu dever, gerindo de maneira correta e eficaz a escola além de contribuir para o desenvolvimento humano.

Hoje em dia se faz necessário que os gestores busquem mudanças na maneira de gerir as escolas, visto que devido aos avanços tecnológicos muitos desafios foram lançados às escolas como também aos educadores, e por meio do

processo de globalização surge o cumprimento da cidadania tornando os indivíduos em seres de consciência crítica, daí é possível perceber que a gestão democrática se constitui em condição para que os educadores e gestores construam e reconstruam saberes inerente a sua prática. Para que os educadores e gestores sintam-se capazes de atuar como sujeitos críticos, com postura crítica diante da realidade, buscando a intervenção nesta de acordo com sua visão de mundo.

A mudança da administração para a gestão educacional democrática representa uma transição paradigmática e trazem novos significados as ações e posturas dos educadores e gestores, desconsiderar estes processos reduzindo às discussões a questão da nomenclatura significa negligenciar os avanços referentes às concepções de gestão. É inadmissível que as instituições educacionais sejam ainda hoje orientadas através do enfoque da administração que considera os indivíduos como componentes de uma máquina manejada e controlada de fora para dentro de maneira vertical. O rompimento com os princípios administrativos não significa a negação destes, mas a superação e ampliação dos mesmos tornando a gestão escolar democrática.

Conforme Lück (2006, p58):

A educação na sociedade do conhecimento implica em um posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e das instituições de que participam. Todavia, há que se ressaltar que nenhuma ação isolada será por si só, suficientemente adequada para promover avanços consistentes e duradouros na educação. Em virtude disso, emerge a importância da gestão democrática para a determinação desse novo destino, compreendida como ação objetiva e concreta, que tem por base a mobilização das pessoas de forma articulada e coletiva, atuando efetivamente na escola com a finalidade da participação e do compromisso coletivo para a transformação da realidade.

A educação escolar se caracteriza como um espaço de descoberta do mundo para as crianças, a responsabilidade com que é desenvolvida tem fundamental importância e demonstra o comprometimento com a educação. Os gestores necessitam ter clareza sobre estes aspectos que se entrelaçam e repercutem nas suas práticas, pois as escolares para alcançarem um ensino de qualidade necessitam do compromisso por parte dos gestores com os educadores, alunos e com a sociedade.

Um bom gestor deve agir sempre por meio da gestão democrática, pois dessa maneira ele passa a ser considerado como o elo entre a escola, os professores e a comunidade. E colaborando com o que foi dito, a escritora Sarah Fernandes da revista Nova Escola afirma que “é fundamental que os gestores tenham uma visão global da instituição com foco na aprendizagem dos alunos, pois essa visão é um dos principais atributos de quem assume a direção de uma escola. Ao gestor é creditada a grande parte dos sucessos e também dos fracassos de uma instituição. E não é para menos, pois, como o responsável legal, espera-se que ele providencie as condições necessárias à aprendizagem, zelando pelo uso dos espaços, cuidando da administração dos recursos financeiros e melhorando as relações interpessoais com funcionários e professores, institucionais com a secretaria de educação, e com a comunidade”.

A ação participativa, como prática social segundo o espírito de equipe, depende de que seja realizada mediante a orientação por certos valores substanciais, como a ética, a solidariedade, a equidade e o compromisso, dentre vários outros correlacionados, sem os quais a participação no contexto da educação perde seu caráter social e pedagógico.

A participação, é importante destacar, não se constitui em um fim em si mesma. No entanto, tal situação parece existir nas práticas de muitas escolas que indicam haver em seu ambiente um elevado espírito de colaboração, em que pais e professores auxiliam na construção do projeto pedagógico da escola, porém, seus resultados referentes à promoção de aprendizagens significativas para seus alunos continuam os mesmos, sem qualquer sinal de melhoria.

Sabe-se que para que haja uma gestão em educação que seja participativa é necessária à interação entre a democracia e a participação, que são dois termos inseparáveis, à medida que o conceito remete ao outro, a democracia ultrapassa e transcende a participação, de que sem nunca lhe escapar. Entende-se que por meio desses dois termos que é possível realizar ações para a construção do conhecimento, onde a ação nesse contexto fica compreendida por ser uma condição fundamental para a construção da realidade da educação, e que a educação democrática é aquela que oferece a todos que a fazem a oportunidade de participação como condição não apenas de construir realidade social pedagógica, mas também de criar seu próprio conhecimento sobre esse processo.

O processo de gestão participativa abrange dimensões cujas criam uma cultura de poder compartilhado, desenvolvendo-se a prática de cidadania no interior da escola. Tais dimensões, a política que implica a vivência da democracia e a substituição do poder “sobre” pelo poder “com” onde se compartilha o poder; a dimensão pedagógica que se refere ao fato natural de que a prática é sim um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento, e por fim a dimensão técnica que se apresenta como um veículo para o alcance dos resultados visto que sem a mesma é impossível realizar qualquer projeto pedagógico; ambas agem para melhorar a participação de todos que fazem a escola no processo de construção de uma instituição verdadeiramente educacional.

A escola onde foi realizado o meu estágio supervisionado se enquadra na dimensão política onde refere se ao sentido do processo das pessoas de construírem a sua história e a história das organizações de que fazem parte, para torna-las mais significativas e mais produtivas. Onde todos tinha o poder compartilhado em si, assim todos tinham o poder a agiam em conjunto visando sempre o bem da escola, dos alunos que a compõe e todos que a fazem.

Hoje em dia ainda se ver escolas que não contam com uma gestão de qualidade, que busque inovar para melhor gerir sua instituição. Para que isso aconteça é preciso à criação do Projeto Político Pedagógico PPP, mas mesmo diante da realidade de problemas a superar na educação, é possível notar que mudanças estão acontecendo na tentativa de impor um tipo de gestão gerencial da educação.

Determinou-se então que as normas da gestão democrática do ensino básico, com garantia da participação dos profissionais de educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, e da participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes. Determinou-se, também, que os referidos sistemas devem assegurar às suas unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, deliberações que expressaram modos concebidos para que se viabilizasse o princípio da gestão democrática da educação básica (BRASIL, 1996).

A escola é um espaço social e democrático, composto pelos alunos e seus familiares, professores e gestores, funcionários e demais membros da comunidade. Sendo assim a mesma deve ser um espaço onde todos que a fazem participem do

planejamento e execução de suas ações. O gestor escolar que conta com o PPP em sua gerencia possui um aliado para uma educação de qualidade, onde ela possa se organizar e construir dentro do seu espaço sua autonomia e o fortalecimento de suas atitudes educacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é considerada como o lugar privilegiado da ação coletiva, da autogestão, da fala dos diferentes agentes e do compromisso com a transformação, por esses motivos se constituiu como campo de debate, de defesa e de ataque, porém, ao lidar com esse espaço, se faz necessário que se repense a prática, o olhar e a sensibilidade, com o intuito de consolidar a sua gestão democrática de qualidade sociocultural para os que delas fazem uso.

Não há dúvidas de que a gestão escolar é uma peça extremamente fundamental no processo de transformação educacional. A mesma constitui um espaço que permite a interação entre os alunos e o local, onde se constroem as condições objetivas e subjetivas do trabalho docente ainda que por meio de múltiplas determinações do sistema educacional e da própria sociedade.

Uma educação de qualidade sociocultural deve estar sempre em pauta na gestão democrático-participativa, cuja tendência se apresenta essencialmente oposta a uma gestão compartilhada, porque a primeira constrói relações mediadas pelo compromisso, participação e qualidade de todos os processos educativos e administrativos, enquanto a segunda é ambígua, limitada e impede o agente educativo de sua condição de sujeito da práxis.

A pesquisa obteve seu objetivo atingido, no sentido de ter demonstrado por meio de embasamento científico, teórico e bibliográfico a importância da gestão de qualidade nas instituições de ensino.

Portanto, concepções limitadas sobre a gestão educacional acabam por cristalizar processos vinculados à burocratização desta função sem que o gestor compreenda o significado da função que está desempenhando, esta é uma constatação alarmante e emerge dessa, surge daí a necessidade de voltarmos nosso olhar para esta realidade a fim de buscar a sua transformação através da formação continuada destes profissionais, para que possamos vislumbrar a promoção de uma educação infantil que supere o paradigma assistencialista para se tornar transformadora e de qualidade.

Dado exposto, por meio da pesquisa realizada, pode-se concluir que as escolas necessitam de gestores comprometidos com seu trabalho, que busque sempre as melhores formas de gerir a escola, como optar pela gestão democrática

que permite participação e compromisso dos que a fazem a fim de promover uma educação de qualidade. O estudo serve para abrir a mente sobre a gestão de qualidade, bem como abre as portas para novos questionamentos e com isso, novas pesquisas a fim de demonstrar a importância da gestão escolar na qualidade do ensino e na formação da criança.



## REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Isabel. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.
- BRASIL. Lei 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.
- \_\_\_\_\_, **Diário Oficial da União**, 23, dez., 1996.
- CARMEN, Maria Graidy e GLÁDES, Elise P. da Silva Kaercher. **Educação Infantil: para que te quero?** Porto Alegre: Artmed, 2001.
- CURTISS, S. **A alegria do movimento na pré-escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.
- FERNÁNDEZ, Alicia. **O saber em jogo A psicopedagogia propiciando autorias de pensamento**. Porto Alegre, Artmed, 2001.
- FERNANDES. Sarah. O papel do diretor. Revista Nova escola. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/papel-diretor-gestor-704023.shtml>. Acesso junho 2014.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 30. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- LUCK HELOISA, **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: editora positivo, 2ª Ed.2009.p22.
- MATURANNA, Humberto. **Emoções é linguagens na educação e na política**. Belo horizonte: UFMG, 1999.
- MINISTERIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria da educação fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais/Língua Portuguesa**. Brasília: A Secretaria, 2001.
- PASQUALI, Genessi de Fátima; LAVISON, ClaucimeraCurmelatto; MACHADO, RosimeriLazaretti Bastos. **A importância dos Jogos e Brincadeiras na Educação Infantil**.2011.
- SILVA, Aline Gomes Fernandes da. **Jogos e brincadeiras na escola**. Webartigos, 2004.
- SOUSA, Maria de Fátima Guerra de. **Educação infantil: os desafios da qualidade na diversidade**. Sesi/DN. Agosto, 1998.
- Gestão Escolar Infantil Brasil. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/2011/gestao-educacao-infantil-brasil-703032.shtml>. Acesso junho 2014.