



AMBIENTE E DESEMPENHO ESCOLAR: UM ESTUDO COMPARATIVO DO DESEMPENHO DE ESTUDANTES DO ENSINO MÉDIO

ENVIRONMENT AND SCHOOL PERFORMANCE: A COMPARATIVE STUDY OF HIGH SCHOOL STUDENT'S PERFORMANCE

André Luis dos Santos Barroso¹
Kátia Eliane Santos Avelar²
Maria Geralda de Miranda³
Reis Friede⁴

Resumo: O presente estudo visa apresentar os resultados de pesquisa sobre a relação entre ambiente e desempenho escolar. Parte-se da implementação de um projeto de gestão participativa na escola pesquisada, que buscou desenvolver a consciência da importância da democracia em todos os níveis de atuação social. Entende-se, como premissa do estudo, que se o ambiente não for agradável, democrático e participativo nenhum avanço é possível na educação. Além disso, é preciso respeito, carinho e condições para que os estudantes sejam protagonistas do processo de construção do conhecimento. O estudo se deu através de pesquisa de campo e análise comparativa do desempenho escolar dos alunos das turmas pesquisadas, antes e após a implementação da nova forma de organização mais acolhedora, inclusiva e democrática, bem como pela análise de dados relacionados às depredações ocorridas no patrimônio da escola no mesmo período. Após, apresenta-se gráficos visando demonstrar o impacto na nova forma de gestão educacional. Por fim, o presente trabalho apresenta as conclusões advindas da pesquisa,

108

¹ Mestre em História Comparada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2008). Doutor em História do Programa de Pós-graduação em História do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas. Diretor Geral da Unidade Escolar Colégio Estadual Professor José de Souza Marques, bolsista do Laboratório de Pesquisa acerca das Implicações do Ambiente no Processo de Ensino-aprendizagem: Estudo sobre Escolas Públicas do Complexo do Alemão – AMBENAP.

² Mestre em Ciências Biológicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) (1996). Doutora em Ciências também pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2002). Atualmente é coordenadora do Laboratório de Referência Nacional para Leptospirose do Instituto Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). Professora Titular e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação Profissional Interdisciplinar em Desenvolvimento Local do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM).

³ Mestre em Literatura Comparada com ênfase nos estudos culturais pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e Doutora em Letras com ênfase em estudos pós-coloniais, também pela UFF. Professora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local, do Centro Universitário Augusto Motta, UNISUAM.

⁴ Desembargador Federal, Diretor do Centro Cultural da Justiça Federal (CCJF), Mestre e Doutor em Direito. Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Local do Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM), no Rio de Janeiro.



asseverando que a educação deve ser compreendida como um ato político, em que o indivíduo precisa desenvolver a capacidade de entendimento e compreensão do que ocorre em sua volta. Além disso, conclui-se que mesmo sem infraestrutura com os recursos pedagógicos impecáveis, é possível realizar um processo educacional de qualidade.

Palavras-chave: Gestão participativa. Ambiente. Desempenho escolar.

Abstract: The present study aims to present research results about the relationship between environment and school performance. The starting point is the implementation of a participatory management project in the researched school, which sought to develop awareness of the importance of democracy at all levels of social performance. It is understood, as the premise of the study, that if the environment is not pleasant, democratic and participatory no progress is possible in education. In addition, it is necessary provide respect, affection and conditions for the students to become protagonists of the process of knowledge construction. The study was conducted through field research and comparative analysis of the school performance of students in the classes surveyed, before and after the implementation of the new, more welcoming, inclusive and democratic form of organization, as well as the analysis of data related to deprecations occurred in the school's patrimony in the same period. Afterwards, graphs are presented aiming to demonstrate the impact in the new form of educational management. Finally, the present article presents the conclusions of the research, asserting that education should be understood as a political act, in which the individual needs to develop the capacity for understanding what is happening around him. In addition, it is concluded that even without infrastructure with impeccable pedagogical resources, it is possible to carry out a quality educational process.

109

Keywords: Participative management. Environment. School performance.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo é resultado de pesquisa sobre a relação entre ambiente e desempenho escolar. Partiu-se da hipótese de que quanto mais agradável é o espaço da escola pública, melhor é o desempenho dos alunos, que quando percebem mudanças físicas ou mesmo motivacionais, mudam os seus comportamentos.

Tal hipótese pôde ser comprovada no Colégio Estadual Professor José de Souza Marques, CEPJSM, localizado nas proximidades do Complexo do Alemão, no município do Rio de Janeiro, entre 2014 e 2016, período que coincide com a implantação de gestão participativa na escola, e com a implementação do



Projeto Implicações do Ambiente no processo de Ensino-Aprendizagem: Estudos sobre Escolas Públicas do Complexo do Alemão, AMBENAP⁵, apoiado pelo Programa observatório da Educação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, OBEDUC/CAPES.

O Colégio Estadual Professor José de Souza Marques atende estudantes do Ensino Médio das comunidades do Complexo do Alemão, cujo índice de Desenvolvimento Humano, IDH, é o penúltimo da cidade do Rio de Janeiro, 126º.

2 AMBIENTE E EDUCAÇÃO

Como afirma Cabral Neto e Castro (2011), nas últimas décadas, o tema da gestão democrática tem assumido relevância na agenda política e acadêmica. A sua defesa, consoante aos autores, centra-se no princípio de que a melhoria dos sistemas escolares em todos os níveis requer, necessariamente, uma ampliação dos espaços de participação da sociedade na definição e implementação de políticas.

110

Sabe-se que, historicamente, nas escolas brasileiras, as práticas de gestão possuem características centralizadoras. Fato bastante contrastante com a gestão democrática que exige mudanças substanciais nas organizações escolares e nas pessoas que nelas trabalham. O que se coloca no horizonte é a necessidade de se consolidar práticas democráticas com características duradouras, o que não será possível sem o desenvolvimento da consciência da importância da democracia em todos os níveis de atuação social (CABRAL NETO E CASTRO, 2011).

Para Lück (2005, p.17), o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados à ação construtiva conjunta de

⁵ O projeto AMBENAP, vinculado ao Observatório da Educação da CAPES e ao Centro Universitário Augusto Motta, UNISUAM, atua na escola desde 2013, momento em que começou o desenvolvimento dos projetos de pesquisa e Extensão universitária. Entre as atividades desenvolvidas merecem destaque o trabalho de Educação Ambiental, no âmbito dos recursos hídricos, o trabalho sobre reciclagem de resíduos sólidos, o trabalho relacionado à igualdade de gênero na Educação Básica e o trabalho sobre recursos humanos. Todos esses temas foram tratados de maneira didática, no contra turno, e com ampla adesão dos alunos.



seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Obviamente a gestão escolar democrática implica intencionalidade, definição de um norte a seguir, uma tomada de decisão diante de objetivos sociais e políticos da instituição escolar, que ao cumprir sua função social influi na formação da personalidade humana, e não é possível estruturá-la para o cumprimento da sua função social, sem levar em consideração objetivos políticos, técnicos e pedagógicos (CAMPOS; AGUIAR, 2009).

Tal intencionalidade, em sintonia com o pensamento de Libâneo (2004) projeta-se nos objetivos que dão o rumo à direção da ação. Na escola, isso leva à busca deliberada, consciente, planejada de integração e unidade de objetivos e ação, em torno de normas e atitudes comuns.

Constituir um ambiente agradável e prazeroso em uma escola vai muito além de uma impecável infraestrutura com os recursos pedagógicos, não que estes não sejam importantes e até fundamentais para uma educação de qualidade, mas é importante ressaltar que, mesmo sem esses elementos, é possível realizar um processo educacional democrático e de qualidade. Todavia, se o ambiente não for agradável, democrático e participativo nenhum avanço é possível.

Em 2016, desenvolveu-se uma pesquisa com os estudantes do Colégio Estadual Professor José de Souza para saber a opinião deles sobre os seguintes pontos: sua relação com os professores, com o espaço físico, com a direção e com os demais funcionários. Conclui-se que a boa relação estabelecida com os mesmos foi a melhor ferramenta e a melhor ação pedagógica implementada pela unidade escolar, pois esta brindaria com o melhor rendimento do Ensino Médio, nos últimos três anos, como pode ser visto nos resultados apresentados.

É importante notar que o novo modelo de gestão teve início no ano de 2015, quando se passou a adotar o modelo participativo. Momento em que foram agregados ao quadro de coordenação pedagógica, professores da própria IES, valorizando assim, o trabalho docente. No mesmo ano a escola acolheu de



maneira mais efetiva o projeto Implicações do Ambiente no processo e Ensino-Aprendizagem.

O comprometimento da equipe e a forma como cada um passou a desempenhar seu papel fizeram a diferença no cotidiano da escola. Observou-se tal fato com a interação dos estudantes e sua participação nas tarefas inerentes à escola. Um bom exemplo dessa integração foi a construção do Laboratório de Mídias, onde todas as ações foram discutidas, planejadas e executadas pelo coletivo da Equipe Diretiva, Conselho Escolar e Grêmios Estudantis.

Ficou claro que a infraestrutura e os recursos materiais que são disponibilizados estão muito aquém, embora as respostas tenham sido satisfatórias. Acredita-se que a forma de tratamento para com os estudantes está implícita nessa avaliação. Levando em conta o trabalho de Beltrão, Leite e Ferrão (2002) sobre o tema, as condições da escola avaliada contradizem todos os itens variáveis que apontam para se levar em conta as condições de ensino-aprendizagem, mas podem-se destacar itens que têm feito a diferença na escola estudada: respeito, carinho e condições para que os estudantes sejam protagonistas do processo de construção do conhecimento.

Criar e dar a possibilidade de construir atividades extracurriculares relacionadas à dança, à cultura e estimular as habilidades e competências de cada um, deu-lhes incentivo para permanecerem na escola depois do término das aulas, espontaneamente. Para ressaltar essa nova percepção, vale registrar a observação de uma professora na semana de planejamento: “É fato! Esta escola está melhor, passou-se um ano inteiro com estes meninos no pátio sem depredar, sem bomba no banheiro, é fato que os projetos têm melhorado o ambiente”.

A palavra ambiente, de acordo com Miranda et. al. (2015), expressa todo o conjunto de ações humanas e a sua interação com o espaço físico, que podem influir diretamente nas relações de ensino-aprendizagem. Assim, os resultados desta pesquisa revelam que a melhoria do ambiente trouxe mudanças nos resultados de desempenho dos jovens.



3 RESULTADOS APRESENTADOS

Ao analisar a situação final das turmas de primeiro ano, em 2014, ficou evidente o alto índice de reprovados. Algumas exceções, no entanto, podem ser apontadas como no caso das turmas 1001, 1006 e 1009 nas quais o número de aprovados foi maior que o de reprovados. A turma 1004 obteve um destaque positivo, pois não teve reprovações, porém foi sinalizado um alto índice de aprovados com dependência. O cenário de reprovações no 1º ano costuma ser frequente, pois é um período de adaptação do aluno à escola e sua inserção ao ambiente, muitas vezes, é realizada com a valorização dos aspectos quantitativos de aprendizagem no lugar dos aspectos qualitativos.

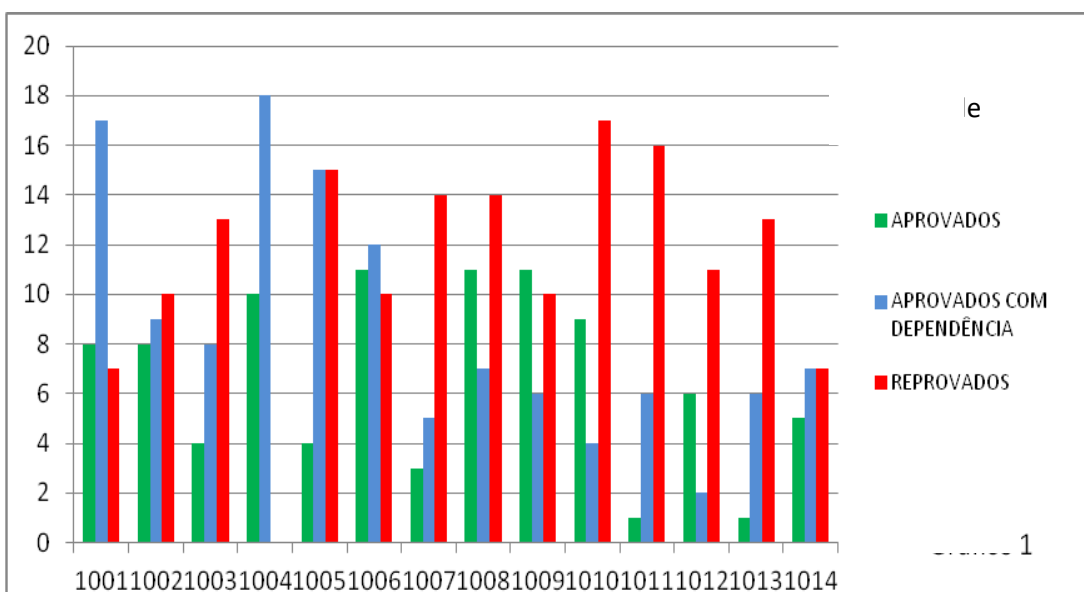
O gráfico 2 apresenta um resultado mais otimista, pois foi no período da nova gestão (a partir de 2015), que implantou uma organização mais acolhedora, inclusiva e democrática. Um dos diferenciais foi o acompanhamento das notas, em todos os bimestres, por meio de um mapa de análise. Essa estratégia envolveu toda a equipe diretiva, os coordenadores e os docentes que foram os multiplicadores dessa ação. Ao informar o aluno a sua situação global, criou-se um vínculo de envolvimento e incentivo, que permitiu a troca de experiências entre eles. O resultado de 2015 demonstra que das 14 turmas de 1º ano, 8 tiveram índices superiores de aprovações em relação ao de reprovados. Já a turma 1013 apresentou o mesmo índice de aprovados e reprovados. Nota-se também a redução dos casos de aprovados com dependência, quando comparados aos casos de 2014, o que confirma a eficácia da ação de acompanhamento individual iniciada em 2015.

Em 2016, obteve-se um resultado de aprovações similar ao do ano anterior. Das 13 turmas de 1º ano, 9 turmas apresentaram maiores taxas de aprovações do que reprovações. Observa-se que o número dos casos de aprovados com dependência voltou a aumentar (conforme mostrado no gráfico 3). Vale ressaltar que o ano de 2016 foi atípico para a educação pública, pois o Governo do Estado do Rio de Janeiro passou por uma grave crise financeira que culminou na greve dos docentes por quase três meses e na ocupação de várias escolas estaduais.



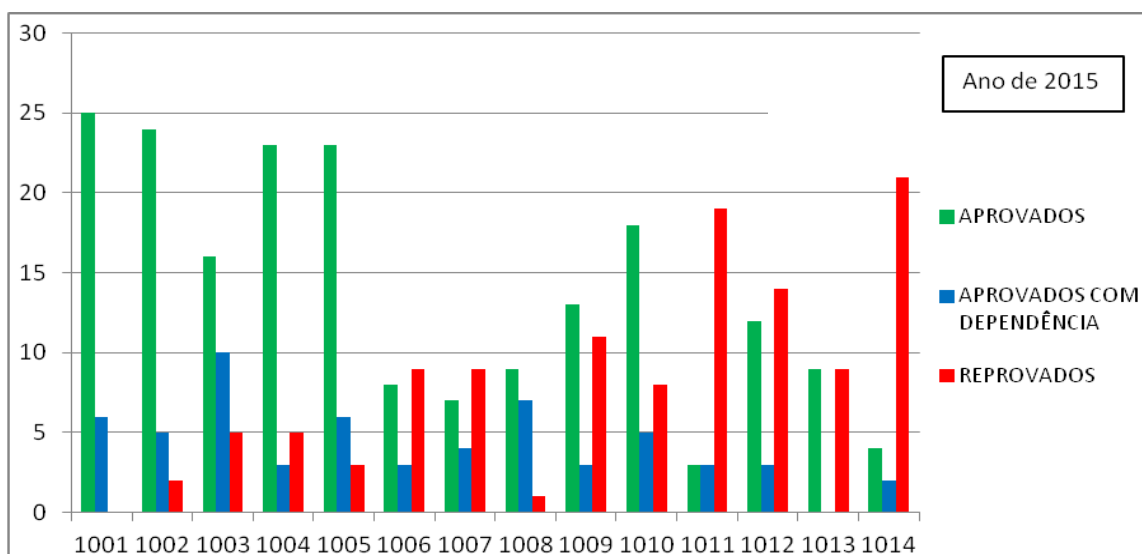
Mesmo com a reposição das aulas, acredita-se que o ritmo dos estudo e o emocional dos discentes foram abalados, refletindo na manutenção dos resultados em relação ao ano de 2015. Essa situação foi agravada nas turmas de 1° ano, pois a transição do Ensino Fundamental para o Ensino Médio é uma fase delicada, em que se faz necessária a manutenção de uma rotina de estudo.

Gráfico 1 – resultados por turma do ano de 2014



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

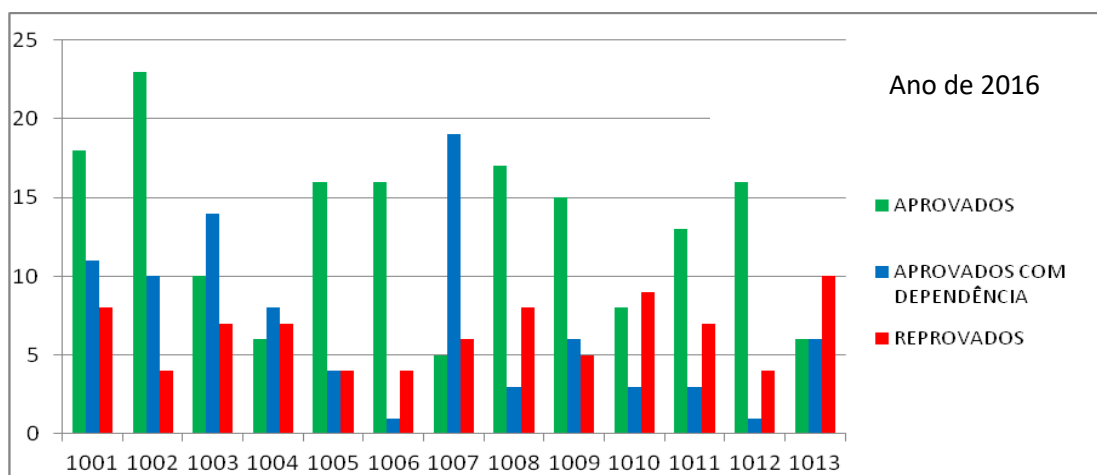
Gráfico 2 – resultados por turma do ano de 2015





Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

Gráfico 3 – resultados por turma do ano de 2016



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

Panorama dos resultados das turmas de 2º ano do Ensino Médio entre 2014-2016.

115

Na 2ª série do Ensino Médio de 2014, observa-se que das nove turmas formadas, apenas quatro apresentaram as taxas de aprovação maiores que as de reprovação. Ressalta-se que a turma 2006 apresentou índices iguais para as três categorias (aprovados, aprovados com dependência e reprovados). Provavelmente este é o reflexo de tal turma ser dividida em grupos, sem integração e convivência entre as partes, sem troca de informações, seja por falta de interesse ou por falta de afinidade entre os integrantes da turma, o conhecimento não circulou, restringiu-se somente para um grupo.

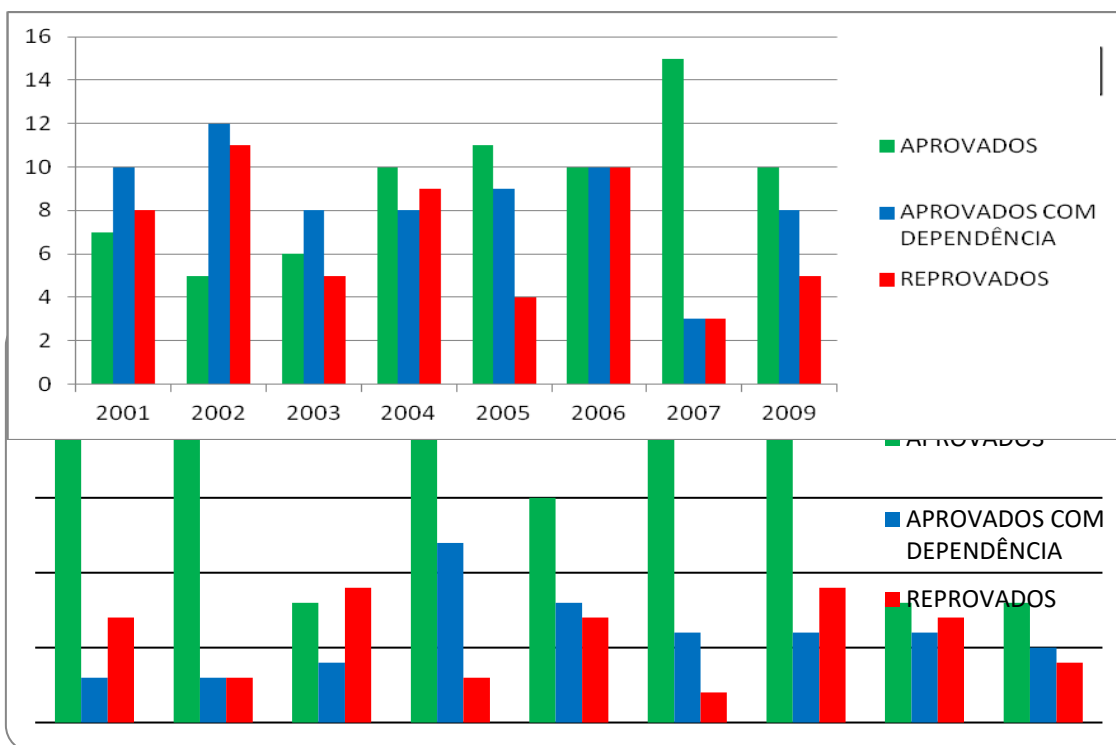
No ano de 2015, o gráfico 5 demonstra que das nove turmas, oito delas obtiveram índices de aprovação superiores aos de reprovação. Essa análise reflete o trabalho realizado na escola e o aumento da adaptação do aluno ao ambiente social. Acredita-se que a maturidade e o senso de responsabilidade começam a ser despertados, o que fazem seu desempenho escolar progredir.

Em 2016, apesar de todos os contratempos mencionados na seção anterior, os resultados para o segundo ano foram positivos. Das dez turmas, nove apresentaram resultados de aprovados superiores aos de reprovados, e



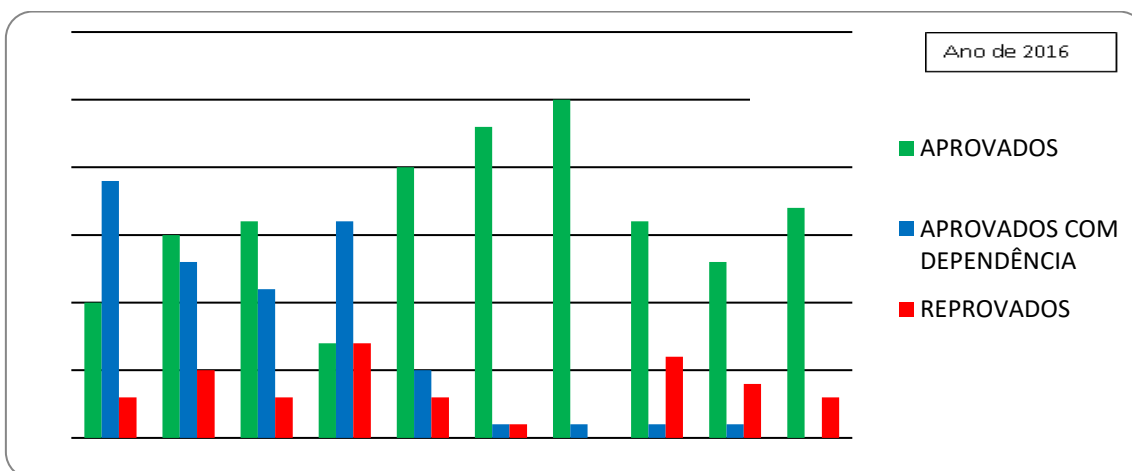
apenas a turma 2004 obteve um resultado igualitário para aprovação e reprovação.

Gráfico 4 – índices de resultados dos estudantes do segundo ano em 2014



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

Gráfico 6 – índices de resultados dos estudantes do segundo ano em 2016





Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

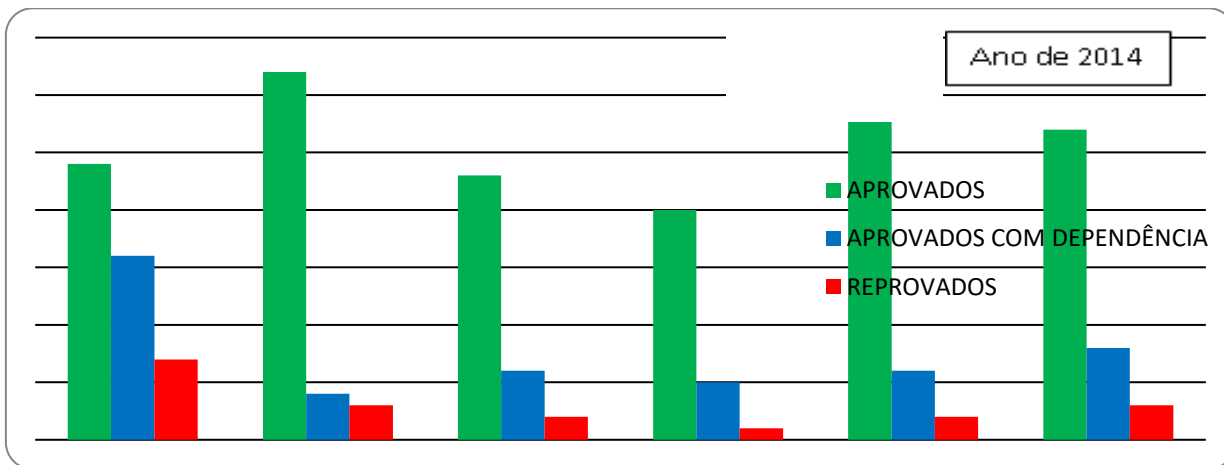
Panorama dos resultados das turmas de 3º ano do Ensino Médio entre 2014-2016

As turmas do 3ª ano, no triênio avaliado, apresentaram um perfil coerente e constante de aprovações, sempre com índices superiores em relação à taxa de reprovação. Esse resultado demonstra que o fluxo de informações, o envolvimento no processo ensino-aprendizagem e sua relação como futuro profissional e/ou acadêmico influenciam diretamente na configuração destes gráficos. Outro fator considerável é a ambientação do aluno, visto que estes já estão inseridos e atuantes nas atividades escolares como, por exemplo, na participação do Grêmio Estudantil. Esses alunos passam a ser exemplos positivos e multiplicadores das boas práticas, estimulando os novatos a criarem um vínculo e se constituírem enquanto sujeitos no ambiente escolar.

Comparando os gráficos do terceiro ano, percebe-se que no ano de 2015 as taxas de reprovação apresentaram menores índices (gráfico 8). No mesmo ano, obteve-se 100% da aprovação direta da turma 3003, enquanto que a turma 3004 apresentou 29 aprovações diretas e 2 aprovações com dependência (gráfico 8). No ano de 2016, a turma 3004 obteve 100% de aproveitamento, porém foi o ano com o maior número de reprovados (22 alunos) comparado ao ano de 2014 (18 alunos), conforme mostrado nos gráficos 8 e 9 abaixo.

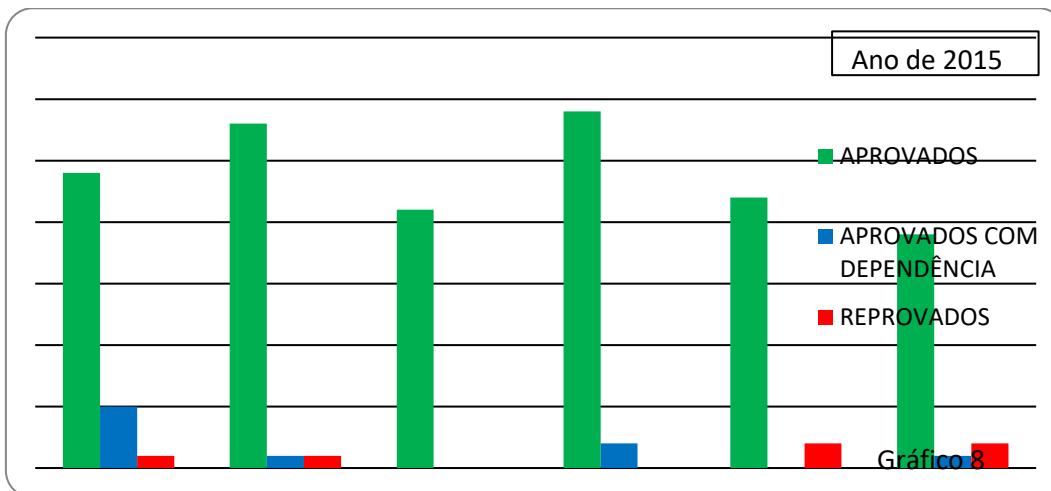
117

Gráfico 7 – índices de resultados dos estudantes do terceiro ano em 2014



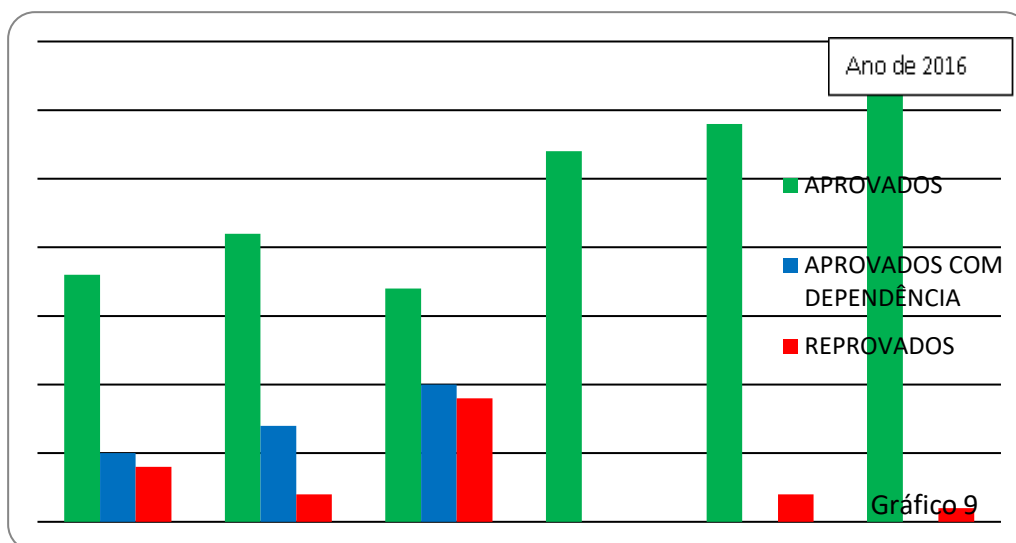
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

Gráfico 8 – índices de resultados dos estudantes do terceiro ano em 2015



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

Gráfico 9 – índices de resultados dos estudantes do terceiro ano em 2016



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

4 BALANÇO GERAL DE TODAS AS TURMAS, TURNOS E SÉRIES ENTRE 2014-2016

119

O gráfico 10 representa a compilação dos resultados das três séries do Ensino Médio para cada ano avaliado. Manteve-se a separação dos aprovados com dependência para os aprovados diretos, pois apesar do aluno ser promovido à série seguinte, este ainda deve completar as exigências da série anterior. A aprovação com dependência deve ser cumprida ao longo do ano vigente através de atividades diversificadas: trabalho de pesquisa, estudo dirigido e avaliação do conteúdo em que o aluno obteve seu menor rendimento bimestral. O responsável pela aplicação dos instrumentos de avaliação foi o professor que reteve o aluno em sua disciplina. Caso o aluno não cumpra a dependência e esta seja somada a mais duas outras dependências, o mesmo será reprovado. Por isso, foi sinalizado nos gráficos a distinção da aprovação “direta” para a aprovação com dependência.

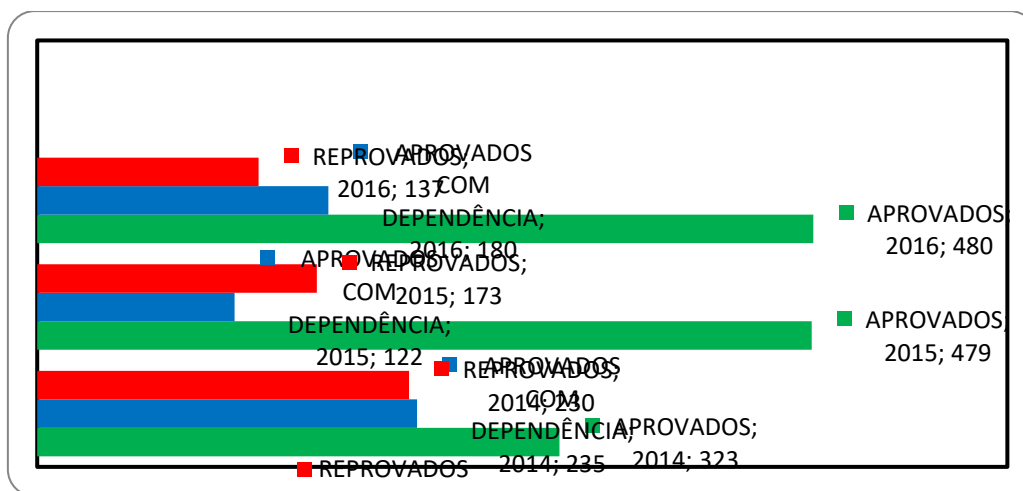
A meta a ser cumprida, dentro do próximo triênio, é a redução dos casos de aprovação com dependência e o aumento proporcional dos índices de aprovação. Para isso, a equipe diretiva e os coordenadores pedagógicos montarão uma estratégia junto ao corpo docente para avaliar a situação de cada aluno e buscar soluções em que sejam valorizadas as habilidades e as



competências destes, permitindo ampliar, qualitativamente, os seus critérios de avaliação.

O gráfico 11 apresenta uma nova configuração da análise dos resultados, pois exibe o número percentual total de aprovações (direta e com dependência), no mesmo setor, quando comparado ao número percentual total de reprovados. Nesse gráfico notamos o aumento crescente do número de aprovados e a redução do número de reprovados. Esse cenário é consequência do trabalho em equipe, da gestão participativa e democrática, dos projetos desenvolvidos junto aos alunos e à comunidade escolar e das ações pedagógicas instauradas em prol do bem-estar social e da aprendizagem do aluno.

Gráfico 10 - resultados das três séries do Ensino Médio nos anos de 2014 a 2016

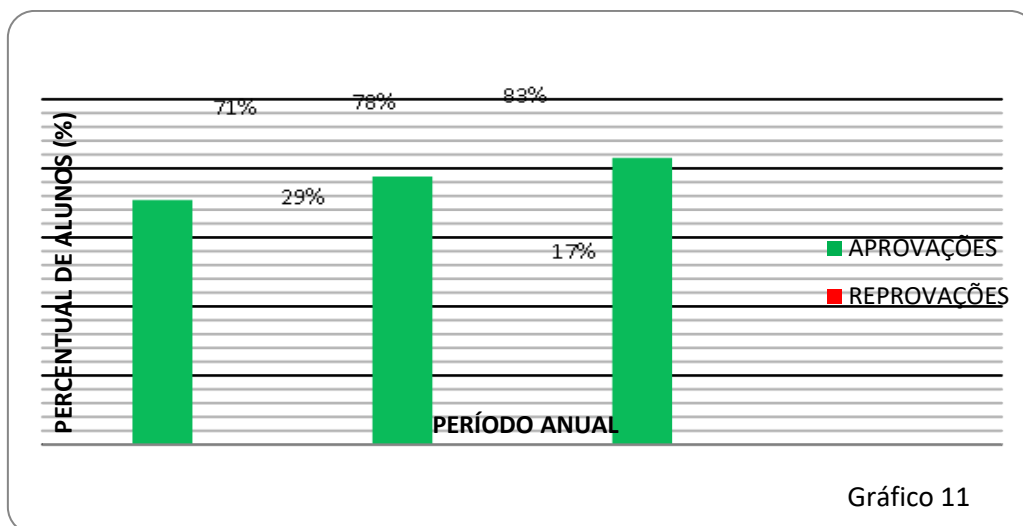


120

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores



Gráfico 11 – Percentual aprovações das três séries do Ensino Médio nos anos de 2014 a 2016



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores

121

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, vale mencionar que a partir das atividades dos projetos houve uma diminuição em mais de 70% das depredações do patrimônio. Em 2015, havia uma ocorrência por dia, às vezes duas ou três em um mesmo turno, já em 2016 passou a uma por semana, o que indica um nível de satisfação com a escola crescente.

A análise do desempenho escolar foi feita a partir da coleta dos dados das Atas de Resultados Finais de 2014, 2015 e 2016. Para tanto, foi instituída a análise comparada das informações referentes à aprovação, à retenção e à aprovação com dependência.

Considerando os gráficos e as tabelas, percebe-se que houve uma melhora significativa do rendimento escolar, principalmente na primeira série, em que se tinha uma taxa de retenção de quase 50%. Esse número foi reduzido para aproximadamente 20%. Os dados mostram ainda alguns nós que precisam ser desatados.



A dependência em algumas disciplinas e a taxa de evasão no turno da noite, inviabilizaram a redução desse percentual para 10% ou 15% na retenção da primeira série. Isso ocasionou dificuldades para formar as turmas de segunda série do turno noturno. Por outro lado, a taxa de aprovação de quase 100% da 2ª série do turno da tarde impulsionou a abertura de mais uma turma de 3ª série à tarde.

Pelos resultados, observa-se que a educação deve ser compreendida, como um ato político, em que o indivíduo precisa desenvolver a capacidade de entendimento e compreensão do que ocorre em sua volta.

No tempo em que o estudante passa na escola se estabelece uma relação de ensino-aprendizagem. Para tanto, é fundamental que o ambiente escolar seja agradável e prazeroso. É essencial que seja um lugar de encontros, e também desencontros, de forma a contribuir para a construção de um cidadão crítico, além da internalização dos conteúdos básicos do currículo, pois só assim poderá romper a barreira do ingresso na universidade e/ou no mercado de trabalho.

Constituir um ambiente agradável e prazeroso vai muito além de uma impecável infraestrutura com os recursos pedagógicos, não que estes não sejam importantes e até fundamentais para uma educação de qualidade, mas é importante ressaltar que, mesmo sem esses elementos, é possível realizar um processo educacional de qualidade. Todavia, se o ambiente não for agradável, democrático e participativo nenhum avanço é possível.

Neste sentido, com os resultados desta pesquisa, em que foi demonstrada a opinião dos estudantes sobre o relacionamento com os professores, com o espaço físico, com a direção e com os demais funcionários, foi possível concluir que a boa relação estabelecida com os mesmos representa a melhor ferramenta e ação pedagógica implementada pela unidade escolar, que culminou com a melhoria do rendimento dos estudantes no ensino médio, nos últimos três anos.

A tarefa de melhorar a qualidade da educação numa realidade profundamente marcada por desigualdades econômicas e socioambientais não é fácil. Se não fosse a gestão democrática e participativa, em que o diálogo e a



divisão de tarefas são a tônica das ações, não haveria base para suprir as transformações que vem ocorrendo.

A elaboração do Regimento Interno da escola e do Projeto Político Pedagógico (com a clareza absoluta das necessidades dos discentes e das limitações do espaço físico e da falta de meios, como computadores e internet) foram etapas importantes para que os docentes se vissem no espelho da escola, ou seja, que cada professor se pudesse reconhecer nos resultados de seus alunos.

Para 2017, a meta é transformar a sala de leitura “Professora Ester” em uma biblioteca comunitária, ampla e mais agradável. O espaço obteve a melhor avaliação no conceito dos alunos, pois ao contrário do que se imaginava a escola possui muitos alunos leitores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

123

BARROSO, A. L. S. B.; MIRANDA, M. G. de. Gestão participativa e Melhoria de Desempenho dos Alunos nas Avaliações oficiais. In: MIRANDA, M. G. de AVELAR, E. S. A. **Educação e Inclusão Socioambiental**. Curitiba: CRV, 2016. _____ . Educação Pública Básica: Qual é Mesmo sua Finalidade. In: MIRANDA, M. G. de; AVELAR, K. E. S. **Educação e Inclusão socioambiental**. Curitiba: CRV, 2016.

BELTRÃO, K. I.; LEITE, I. C.; FERRÃO, M. E. (2002). Ambiente Escolar no Desempenho Acadêmico do Aluno: Criação de uma Escala a partir do SAEB - 99. In: **Estudos de Avaliação Educacional**. Nº 26, pp. 75-91. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/view/2186/2143>. Acesso em: 05 Fev. 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MIRANDA, M. G. de. (Orgs.). **Educação Básica de Qualidade para Todos: Desafios do Brasil**. Curitiba: Appris, 2015.

CABRAL NETO Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial.

Educação & Sociedade. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101. Acesso: 20 mar 2017.

CAMPOS, Marli1; SILVA, Neide de Melo Aguiar. **Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão**. PUCPR-2009. Disponível em:



http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf.

Acesso: 20 fev. 2017.