



UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
VICERRECTORADO ACADÉMICO
INSTITUTO DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN CONTINUA
CONVENIO CON IMES – BRASIL

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Disertación presentada a la Universidad Del Salvador para la obtención
del título de Máster en Educación.

Título: Modalidades de Gestión

UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Orientadora: Dra. María Alejandra Silva

NOMBRE: SABRINA DANIELA PIMENTEL COTA

GRUPO: IMES GRUPO 22

EMAIL: clei_sabrina@hotmail.com

BUENOS AIRES

2017

RESUMEN

El presente trabajo tiene como principal objetivo identificar y exponer los conceptos sobre las Modalidades de Gestión, aplicados tanto en forma general como en las Escuelas; para este fin se observa el contexto de la educación brasilera, en la que se ha volcado especial atención a la gestión de la educación como un concepto nuevo que supere al enfoque limitado de la administración, fundamentado en la movilización dinámica y colectiva del elemento humano, en su energía y competencia, como condiciones básicas y fundamentales para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y la transformación de la propia identidad de la educación brasilera y de sus escuelas, aunque todavía carecen de liderazgos claros y competentes, y de un referente teórico-metodológico avanzado de gestión, con una perspectiva de superación efectiva de las dificultades cotidianas, mediante la adopción de mecanismos y métodos estratégicos para la solución de sus problemas.

Con este propósito, se investigó en libros y sitios con tenor pedagógico, se hizo visitas a las escuelas de algunas regiones, así como también a bibliotecas locales y virtuales; y como fundamento teórico fueron consultados varios autores, los cuales piensan y abordan acciones de directores escolares sobre situaciones de conflicto y violencia, por medio de un estudio cualitativo realizado en la red estatal de enseñanza de diversas ciudades y estados, unidades que están insertas en el Sistema de Protección Escolar, programa implementado por la Secretaría de Estado de la Educación desde 2010. Como parte de una investigación más amplia que busca analizar la relevancia que el tema de las situaciones de conflicto viene logrando en el campo de las políticas públicas de la educación.

El estudio destaca la existencia de un número significativo de respuestas cautelosas y contradictorias, lo que puede indicar que los directores no se sienten preparados para enfrentar los desafíos que proponen las situaciones de conflicto, por la falta de una oferta de formación continua acorde a la necesidad de la construcción del conocimiento sobre la legislación que involucra a adolescentes y

jóvenes en situación de conflicto; la ausencia significativa de respuestas de los directores en cuestiones referentes a las acciones adoptadas en situaciones de conflicto y violencia, determina que cuando éstas son citadas se limitan a llamar a la familia, a los responsables o a los propios alumnos; a accionar órganos colegiados escolares; a realizar conferencias y proyectos alternativos, y a movilizar al equipo de gestión y a los Profesores Mediadores Comunitarios. Los recursos externos, como órganos de seguridad y redes de apoyo, son accionados cuando los recursos anteriores fueron agotados.

El reflejo de la postura escolar frente a una gestión democrática, también fue un tema abordado en esta investigación bibliográfica, a través de sitios pedagógicos y libros del área en cuestión, ubicados en bibliotecas virtuales y locales. La investigación en resumen, enfocó aspectos cualitativos de la gestión democrática entre otras modalidades así como los recursos de gestión viables para el perfeccionamiento del trabajo educativo. La pesquisa demostró que una gestión sobretodo debe ser desarrollada en el trabajo colectivo con la participación efectiva de los profesionales de la educación, y de la comunidad escolar y local. La autonomía de gestión, con cualquier modelo que se adopte, debe ser construida por el Consejo Escolar del Proyecto-Político Pedagógico, como expresión de la cultura y de la comunidad escolar. Por lo tanto todos los segmentos de la escuela deben buscar su participación efectiva para garantizar el derecho de todos a una educación de calidad.

ABSTRACT

This work has as main goal to identify and expose the concepts about Management Modalities in a generic way in schools, observing the context of Brazilian education, in which it has been gaining focus to the education management, while a new concept surpassing the limited approach of management is set on the dynamic and collective mobilization of the human element, its energy and competence, as basic and fundamental conditions for the improvement of teaching quality and the transformation of the Brazilian education's identity itself and its schools, which still need competent and transparent leadership, advanced theoretical-methodological referential of management, with a perspective of effective overcoming of daily difficulties, by adopting mechanisms and strategic methods in order to solve problems. For that, it was researched in pedagogical books, websites with pedagogical content, visits to local schools were paid, as well as in local and virtual libraries and as theoretical background many authors have been consulted, and these think and approach actions of school principals about conflict and violence situations, via a qualitative study held in the state school network of many cities and States, units that are inserted on the School Protection System, a program implemented by the Department of State and Education since 2010. It is about wider research which aims to analyze the relevance the theme of conflict violence is causing in the fields of public policies and education. The study points towards an existence of a significant number of prudent and contradictory responses, which suggest the principals don't feel ready to face the challenges put by the conflict situations; for the non-offer of a continuous formation compatible with the need for building knowledge on legislation that embraces teenagers and young people in conflict situations; for the substantial absence of the principals' answers towards the actions adopted in situations of conflict and violence, but when those are mentioned, they are about calling the

family, the responsible or students themselves; go to school collegiate institutions.; promoting lectures and alternative projects; to mobilize the management team and the Communal Mediating Teachers. The outer resources such as security institutions and support network are called when previous resources have been consumed.

The reflex in the school's attitude in face of a democratic management was also mentioned in this bibliographic search, through pedagogical sites, specific books, virtual and local libraries. The search however focused qualitative aspects of a democratic management, among other modalities such as management resources viable for the improvement of an educative work. The search showed that management must be mainly focused on collective work with effective participation of education personnel, school and local community. Thus, it is essential that the management model in which the autonomy is reduced to management of financial resources. The autonomy of a management, regardless of the adopted model, must be built by the school counsel, from the Political-Pedagogical Project as a way of expressing culture and the school community. Therefore, all segments of school must seek the effective participation to ensure everybody's right to an education of quality.

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. María Alejandra Silva por la infinita dedicación, por todas las enseñanzas y por la impecable conducción de este trabajo.

Al Prof. Dr. Luis María Ectheverry por las grandes enseñanzas de sus clases que hicieron toda la diferencia.

A los Másteres que administraron la Maestría en Educación de la USAL, por el modelo de claridad, objetividad y cariño.

A mis familiares por toda la atención y cariño.

A Dios, porque sin Él, no sería posible realizar este sueño.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

SUMÁRIO

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1	20
1. Modalidades de Elección de dirigentes escolares en el Brasil y el Papel Político Pedagógico del Director en la Escuela..	21
1.1 – El Director Escolar, los Consejos Escolares y el Aprendizaje	23
1.2 - Expectativas y exigencias para la función Dirigente escolar.....	26
1.3 - La Gestión Democrática en la contemporaneidad	31
1.4 - Director Escolar, Consejos y Respeto a la Cultura Escolar	33
1.5 - Gestión Democrática y la función del Coordinador Pedagógico.....	38
CAPÍTULO 2	46
2. Marco Teórico	46
2.1 - Paradigmas de la gestión educativa	51
2.2 - Metodología del proyecto	64
2.3 - Investigación de campo	67
2.4 - Cuestionario aplicado a los directores	69
2.5 - Etapas para la elaboración del cuestionario	74
2.6 - Redacciones de las preguntas	74
2.7 -Tipo de preguntas utilizadas	74
2.8 - Orden de las preguntas.....	74
CAPÍTULO 3	75
3. El contexto macro-social	75
3.1. Símbolos	77

3.1.1 Evolución	85
3.1.2 Ranking	86
3.1.3. Demografía y Salud	86
3.1.4. Estructura por Edad.....	87
3.1.5. Longevidad, mortalidad y fecundidad	88
3.2 Educación.....	89
3.2.1- Niños y Jóvenes	89
3.2.2 - Expectativa de Años de Estudio	91
3.2.3 - Población Adulta.....	91
3.2.4 – Renta	92
3.2.5 - Trabajo	93
3.2.6 - Habitación.....	94
3.2.7 - Vulnerabilidad social	95
3.2.8 – Familia	95
3.2.9 - Tasa de homicidios	96
3.3. Atribuciones del Gobernador frente a la educación en el Estado	99
3.4. Superintendencia Regional de Enseñanza	99
3.5. Reforma de la Enseñanza Media	101
3.6. Cambios en la LDB	103
Capítulo 4.....	103
4. Estudio de caso. A escola: Cronograma, infraestructura e PP, coordinador pedagógico, grupo de gestão, etc.	103
4.1.1 - Infraestructura.....	103

4.1.2 - Funcionamiento de las Escuelas Estatales de Nova Era	105
4.1.3 - Cronograma	106
4.1.4 - Supervisión del Coordinador Pedagógico.....	107
4.1.5 – Plan de Enseñanza.....	107
4.1.6 - Proyecto Político Pedagógico	108
4.2 Os gestores: perfil social, formação, antiguidade, horário de trabalho, etc.	112
4.2.1 - Perfil Social de los Gestores	112
4.2.2 - Elección de los Gestores en la Red Estatal	113
4.3 Los profesores: perfil social, formación, antigüedad, horario de trabajo, etc.	114
4.3.1 - Perfil Social de los profesores	114
4.3.2 - Perfil familiar de los involucrados.....	116
4.3.3 - Vínculo de la Escuela con la Comunidad	117
4.3.4 – Los alumnos	118
4.3.5 – Evaluación del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje del Alumno	119
4.3.6 - La Recuperación de los alumnos	121
Capítulo 5.....	135
5. Tipos de Gestão	135
5.1 - Paradigmas de gestión	153
5.2 - Proyectos pedagógicos participativos.....	157
5.3 - Herramientas formales.....	167
5.4 - Prácticas Sociales Participativas.	173
6. CONCLUSIONES.....	177
REFERENCIAS.....	190

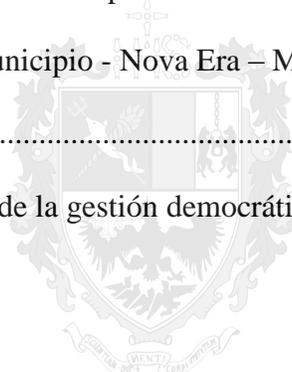
INDICE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1. Programa nacional de Fortalecimiento de los Consejos Escolares.	32
Figura 2. Bandera Municipal de Nueva Era - Lei n° 718 (30-03-76).	79
Figura 3. Bandera Municipal de Nueva Era Lei n° 718 (30-03-76)80.....	81
Figura 4. Crecimiento Poblacional entre 2010 e 2016.....	82
Figura 5. Matriculas Escolares.....	83
Figura 6. Indice de Desarrollo Humano.....	84
Figura 7. Evolución do IDHM – Nova Era – MG.	86
Figura 8. Flujo Escolar por Grupo Etario - Nueva Era - MG - 1991/2000/2010.....	90
Figura 9. Flujo Escolar por Franja Etaria - Nueva Era - MG – 2010.	90
Figura 10. Indicador de escolaridad de la población adulta.....	92
Figura 11. Composición de la población de 18 años o más de edad – 2010.	93
Figura 12. Tasa de Homicidios: Nueva Era.	97
Figura 13. Tasa de Homicidios: Nueva Era X Media Nacional.	97
Figura 14. Ranking Nacional de Municipios por el Número de Asesinatos.....	98
Figura 15. Ranking Estadual de Municipios por el Número de Asesinatos.	98
Figura 16. Organización de la Superintendencia Regional de Enseñanza.....	100
Figura 17. Niveles y Modalidades de Educación y Enseñanza.	135

TABELAS

Tabela 1. Datos Demográficos.....	81
Tabela 2. Índice de Desarrollo Humano Municipal y sus componentes Nova Era – MG.....	84
Tabela 3. Población Total, por Género, Rural/Urbana - Municipio - Nova Era – MG	87
Tabela 4. Estructura por Edad de la Población - Municipio - Nova Era – MG	88
Tabela 5. Longevidad, Mortalidad y Fecundidad - Municipio - Nova Era – MG	91
Tabela 6. Renta, Pobreza y Desigualdad - Municipio - Nova Era – MG.	93
Tabela 7. Ocupación de la población de 18 años o más - Municipio - Nova Era – MG	94
Tabela 8. Indicadores de Habitación - Municipio - Nova Era - MG	94
Tabela 9. Vulnerabilidad Social - Municipio - Nova Era – MG.....	95
Tabela 10. Familia	95
Tabela 11. Concepto y comprensión de la gestión democrática participativa.....	137



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

INTRODUCCIÓN

El papel democratizador de la coordinación pedagógica está más que implícito en la terminología que compone el nombre de esa función. Su concepto puede ser definido como articulador de la educación en el ambiente escolar, una concepción ciertamente amplia que exige la participación colectiva, en una gestión compartida y democrática, cuya práctica vincule la descentralización, la autonomía y la participación, e involucre a los participantes directos e indirectos de los procesos que comprometan a la escuela como un todo, para constituir un espacio de aprendizaje y referencia. (Pinto, 2011, p.149).

Cuando se habla de gestión democrática es necesario recordar que la escuela pública brasilera tiene en sí misma una historia de luchas por los derechos de los profesores y de los alumnos, para garantizar el acceso a la educación para todos los ciudadanos, por su función en la sociedad y por el financiamiento de la educación.

Según Althusser (1980), la educación contribuye, conforme se establece, a la reproducción de las desigualdades sociales. Resalta que, el contenido de las materias escolares puede transmitir esa ideología, o sea, los estudiantes que asistían a las escuelas de clases dominadas aprendían a través del funcionamiento de la institución, de su organización y de las relaciones allí establecidas, cómo comportarse en el ambiente de trabajo, en las relaciones con las clases dominantes, y asimilaban la enseñanza de tal forma que se colocaban en condición de subordinación. La ausencia de una enseñanza crítica eliminaba toda disposición para salir de ese papel de acomodación social (p. 54).

Para Bourdieu y Passeron(1977), ese dominio ocurre de forma simbólica, o sea, la escuela, según estos autores, no reproducía de forma directa esa desigualdad e injusticia social, lo hacía

en cambio, a través de la reproducción cultural, cuando calificaba la cultura de la élite como excelente, así como sus hábitos y costumbres (p.34).

De esta forma, ocurre lo que Bourdieu y Passeron(1977), denominaron como doble violencia, cuando se manifiesta la imposición y la ocultación, es decir, el dominado recibe una educación dirigida a la reproducción de las desigualdades y cuando esa reproducción es favorecida por el silencio de la clase dominada, al no reconocerla como productora de historia y cultura (p.63).

Ambos, en lugar de colocar como más o menos importantes las producciones culturales de ambas clases, proponen que los niños de clases dominadas tengan en la escuela lo que los niños de clases dominantes tienen en el seno familiar, lo que llaman pedagogía racional.

Paul Willis (1986), investiga, movido por la insatisfacción con el determinismo económico de las teorías de la reproducción, las razones que motivan a los jóvenes de la clase trabajadora a escoger de forma voluntaria empleos de la clase trabajadora. Concluye a través de su análisis que esos jóvenes reproducen la cultura que asocian al género masculino joven, en el trabajo físico en la fábrica. Partiendo de este hecho discurre sobre la función emancipadora y liberadora de la educación, como concepción regida por tres conceptos: la esfera pública, la intelectual transformadora y la voz.

La concepción de esfera pública como democrática y la intelectual dirigida a los profesores; a partir de esta concepción surge la función de llevar al sujeto al cuestionamiento y a la crítica. Finalmente la voz que se ubica en la creación de espacios de manifestación de anhelos, deseos y pensamientos de los jóvenes.

Para caracterizar la gestión democrática, debemos recordar que ésta fue establecida por la Constitución de 1988, donde la gestión anterior estaba repleta de teorías del campo administrativo y abordaba el espacio escolar como una empresa. Con ese cambio la escuela

debería entonces, ser democrática y participativa. La gestión, a diferencia de la administración, es un proceso que procura comprometer a todos los funcionarios de la escuela en pro del éxito escolar, así podemos entender que la gestión es una nueva forma de administrar.

Giroux (2011), concluye que la pedagogía y el currículum engloban la construcción de significados y valores culturales, unidos a relaciones sociales de poder y desigualdad, que deben ser cuestionados. Para él, lo que está en juego entre la pedagogía, el currículum y la cultura es la política cultural (p.93).

Uno de los papeles fundamentales de la institución escolar es promover la reflexión crítica y actualizada sobre la historia del lugar y de la sociedad donde ella está inserta, en los más diversos aspectos, entrando en sinergia con ese espacio y con lo que lo compone.

A partir de las indagaciones y cuestionamientos acerca del papel de la escuela frente a las desigualdades sociales, cabe el cuestionamiento sobre cuál es la función del educador en relación a la lucha de clases y en defensa de los derechos iguales para todos los brasileros.

El enfoque de la gestión democrática se refiere al ejercicio de la ciudadanía, donde los familiares de los alumnos, entre otros involucrados en el ámbito escolar, participen de la construcción de la identidad, mejorando la enseñanza. Siendo así, otra forma de participación de la comunidad escolar es mediante el Consejo de Clases, aunque ésta no sea suficiente para garantizar una gestión democrática (Monteiro; Motta, 2013, p.263).

El referido modelo de gestión comprende la creación de espacios de discusión y relevamiento de cuestiones pertinentes, o sea, que necesitan ser revisadas: el oír al otro, en sus anhelos, sobre la influencia que ejercen sus sugerencias en pro del colectivo, y su cambio de postura, la revisión de conducta y práctica (Monteiro; Motta, 2013, p.17).

En síntesis, la gestión democrática va más allá de lo que fue citado, por eso, este tema se ha convertido en uno de los motivos frecuentes de reflexión y debate, pues ¿hasta qué punto las escuelas han sido democráticas? A pesar de que exista bastante comunicación, es siempre necesario un cuestionamiento en la transparencia de las acciones, en el liderazgo de los gestores y en la participación de todos los integrantes, frente a la gestión democrática.

El presente trabajo fue desarrollado a partir de la necesidad de una profundización teórica acerca de la gestión escolar. Se presentan a continuación diferentes estudios que señalan las deficiencias y éxitos en el debate sobre este tema.

Situada a una altitud de 526 m, a orillas del Río Piracicaba, la ciudad de Nova Era tiene una ubicación geográfica privilegiada. Su centro urbano está a 3 km de la “Estrada de Ferro Vitoria – Minas” (EFVM) – Estación de Drumond (utilizada para carga y descarga de la empresa Vale); a 15 km de la Carretera BR 262, permitiendo su conexión de tránsito rodado y ferrocarril con el puerto de Vitória; a 110 km de la Carretera BR116 (Rio-Bahía), conectándose con Rio de Janeiro y Noreste. En los límites de la BR 381, que hacen que sea viable su conexión con São Paulo; a 75 km del Aeropuerto de Ipatinga y a 150 km del Aeropuerto Internacional de Confins; a 60 km de la Región Metropolitana Vale do Aço.

Nova Era también está dividida por la BR-120 que hace su conexión con la Zona da Mata y el norte de Minas. De la Terminal de autobuses Guilherme de Araújo parten buses de línea estatal.

La población municipal estimada, de acuerdo con el último Censo realizado es de aproximadamente 17.998 mil habitantes. La composición familiar que prevalece es de mujeres sin cónyuges y con hijos, que conviven y residen en domicilios particulares con ingresos mensuales de $\frac{1}{4}$ del salario mínimo.

De acuerdo con el último censo, conforme al infográfico, la cantidad de escuelas, por nivel en comparación con el Estado de Minas Gerais y con el país, es:

La ciudad de Nova Era posee 7 escuelas de la red municipal que ofrecen educación infantil, 12 instituciones de enseñanza fundamental y 3 de enseñanza media.

Los principios metodológicos que guiaron este estudio están encuadrados en los procedimientos cualitativos de pesquisa. La metodología utilizada, fue el análisis bibliográfico. Conforme Andrade (2001), una pesquisa bibliográfica puede ser desarrollada como un trabajo en sí mismo o constituirse en una etapa para la elaboración de monografías, disertaciones, etc. En lo que se refiere al trabajo autónomo, la pesquisa bibliográfica comprende varias etapas, que van desde la elección del tema hasta la redacción final.

Según Marconi y Lakatos (1992), la pesquisa bibliográfica es la recopilación de toda la bibliografía ya publicada, en forma de libros, revistas, publicaciones sueltas y prensa escrita. Su finalidad es lograr que el investigador entre en contacto directo con todo el material escrito sobre un determinado asunto, para fundamentar su análisis o el manejo de la información. Éste puede ser considerado como el primer paso de toda investigación científica.

Inicialmente, la elección del tema fue realizada a través de la verificación de accesibilidad a bibliografía sobre el asunto, considerando su relevancia y ejecutabilidad. Para este artículo, se optó por buscar bibliografía sobre el asunto en bibliotecas físicas y virtuales una bibliografía sobre el asunto, la misma que proporcionó los datos esenciales para la elaboración del trabajo, dentro de la temática “ética en el contexto empresarial”.

Entre las plataformas utilizadas está el SCIELO – Scientific Electronic Library Online. Fue utilizado también el sistema de búsqueda del Google Académico (<http://scholar.google.com.br>) que ofrece un método simple para examinar literatura académica de forma completa.

En la pesquisa bibliográfica fueron consultados varias obras literarias y artículos publicados en internet relativos al asunto en estudio, haciendo posible que este trabajo tomase forma para ser fundamentado. Una vez seleccionadas las obras, enseguida fue localizada la información necesaria. Después de este proceso, una vez escogido el tema, se hizo necesario delimitarlo para que el artículo no tomase una amplitud más allá del asunto propuesto.

La información fue seleccionada siguiendo los siguientes criterios como guías: Lectura previa o pre-lectura: se revisa el índice o sumario, se lee el prefacio, la contratapa, las solapas del libro, los títulos y subtítulos, verificando la existencia de la información deseada; a través de esta primera lectura se hace una selección de las obras que serán examinadas más detenidamente. Lectura selectiva: el objetivo de esta lectura es clasificar las obras que contienen información útil para el trabajo; se hace una lectura más detenida de los títulos, subtítulos y del contenido de las partes y capítulos, procediéndose, así, a una nueva selección. Lectura crítica/analítica: ahora la lectura debe tener como objetivo la intelección del texto, la aprehensión del contenido que será sometido al análisis e interpretación. Lectura interpretativa: una vez entendido y analizado el texto, se procura establecer relaciones, confrontar ideas, refutar o confirmar opiniones. Se utiliza el muestreo, que es un subconjunto representativo de la población; esto quiere decir, la parte del todo en que se basa el estudio. Presenta, por lo tanto, las mismas características de la población de la cual fue extraída. Para este estudio se utilizó una muestra aleatoria, aleatoria simple, donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos como elementos de la muestra; los elementos de la muestra son, por lo tanto, escogidos por sorteo. En la realización del sorteo todos los elementos de la población fueron identificados.

Posteriormente, las lecturas realizadas en la investigación bibliográfica fueron registradas y documentadas a través de anotaciones.

El punto de partida se dio a través de la pesquisa exploratoria, cuyo objetivo es la caracterización inicial del problema, su clasificación y de su definición. Sigue la pesquisa de campo, que se define como la observación de los hechos tal como ocurren; no permite aislar ni controlar las variables, sino percibir y estudiar las relaciones establecidas. Posteriormente se utilizó la pesquisa Experimental, que tiene como objetivo crear condiciones para interferir en la aparición o en la modificación de los hechos, a fin de poder explicar lo que ocurre con fenómenos correlacionados.

Se propone en este trabajo la presentación de debates y paradigmas sobre modalidades y prácticas de gestión educacional en la realidad brasilera, las cuales serán discutidas en el capítulo 1. Son presentadas las Modalidades de elección de dirigentes escolares en el Brasil; expectativas y exigencias para la función de dirigente escolar; el papel político pedagógico del director en la escuela y la importancia de los consejos escolares en los procesos decisorios para la concreción de la gestión democrática en el contexto escolar, entre ellas Teixeira, (1997); Paro, (2004); George y Yúdice (2004).

En el capítulo 2 se presentan conceptos acerca del término gestión, propuestos por estudiosos y aplicados en varias esferas de la sociedad, a partir de la variedad de definiciones existentes, así como de autores que escribieron sobre el asunto y gestores que la practican. Se propone una revisión teórica del asunto, buscando diferenciar los conceptos de gestión, citando a varios autores y diccionarios, en función al posicionamiento temporal, social y sectorial en los que cada uno de esos conceptos es definido y empleado. Las principales referencias son Fayol(1916); Lima(1994); Barroso(2001); Frigotto (1984).

Las estrategias utilizadas en la monografía estarán expuestas en el capítulo 3. Se utilizó la pesquisa Bibliográfica, para recuperar el conocimiento científico acumulado sobre el tema; La de

Campo, para observar la realidad de la escuela y de la comunidad; La Exploratoria con el objetivo de producir conocimiento acerca de la realidad de la cuestión estudiada; y la Descriptiva para fundamentar el trabajo, para interpretar y describir los datos obtenidos. Se buscó en las fuentes: Andrade (1997); Marconi y Lakatos(1992).

La realidad que engloba la localidad, la situación socioeconómica, la composición familiar, el nivel de instrucción de las familias que pertenecen a la comunidad atendida por la escuela, las características de la escuela, la infra-estructura, el proyecto político pedagógico, el reglamento, las características del cuerpo docente, la formación académica del equipo, la modalidad de gestión y el perfil socioeconómico de la clientela de la comunidad involucrada, estarán expuestos en el capítulo 4. Las fuentes secundarias de datos serán el Ministerio de Educación y la Secretaría de Estado de Educación de Minas Gerais. En el ambiente escolar de pesquisa, como ya hemos dicho, las fuentes de datos serán el Proyecto Político Pedagógico y el Reglamento.

En los capítulos 5 y 6, se expone sobre la actuación del coordinador pedagógico y del director escolar; la modalidad de gestión empleada en el contexto de la escuela en pesquisa; la participación positiva de los actores que forman la escuela: el equipo de profesores, las familias de alumnos, alianzas con sectores de la sociedad, respeto a la diversidad cultural establecida en la comunidad escolar, tiempos y espacios escolares; la composición del consejo escolar y su actuación, el proceso de elección del director escolar.