

POLÍTICA EDUCACIONAL E A FORMAÇÃO TEÓRICA EM CONFRONTO COM A PRÁTICA EM GESTÃO ESCOLAR

EDUCATIONAL POLICY, THEORY AND PRACTICE OF TRAINING ON SCHOOL MANAGEMENT



Vol. II Número 21 jan./jul. 2016

p. 161 - 175

Lucrecia Stringhetta Mello ¹

Anízia Aparecida Nunes Luz ²

RESUMO: O trabalho apresenta estudo e pesquisa realizada pelo GEFI (Grupo de Estudos e Formação Interdisciplinar/PROPP/UFMS/CNPq) no espaço e tempo de sujeitos que atuam na gestão escolar da educação básica. Contextualiza-se no município de Três Lagoas/MS e, por meio de projeto de extensão desenvolve-se a formação continuada em parceria da universidade com educadores como gestores, coordenadores pedagógicos, professores como também, orientandos de graduação e pós-graduação. Aborda-se a política educacional normatizada em leis, as teorias no campo da administração escolar e da gestão e o encaminhamento da proposta curricular em suas instituições de ensino. A metodologia, fundamentada pela pesquisa ação colaborativa, permite conhecimentos, mediados pelos questionamentos quanto à atuação dos gestores na complexa tarefa de administrar os recursos humanos e materiais das instituições educativas. Neste processo de formação toma-se como pressuposto que um dos papéis da gestão é organizar, planejar o ensino e aprendizagem garantindo oportunidades iguais para todos os alunos. Observa-se neste contexto que a gestão democrática que já faz parte da paisagem brasileira há mais de dez anos e com ampla difusão, ainda não se efetiva plenamente permanecendo lacunas teóricas e estratégias para trabalhar coletivamente. Com dados coletados por meio de questionário e depoimentos gravados nos encontros depreende-se que ainda há a existência da autoridade assentada na verticalidade remanescente da administração burocrática e a resistência dos membros da comunidade em participar dos órgãos colegiados. Por outro lado, a melhoria da qualidade do ensino aprendizagem e a garantia de oportunidades iguais estão respaldadas apenas nos programas de ensino sem observância dos processos avaliativos internos e externos com ações curriculares para melhoria da qualidade. Observa-se que a ação

¹ Profa. Dra. da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus de Três Lagoas (UFMS/CTLT) e do Programa de Pós-graduação Mestrado e Doutorado em Educação (PPGEdu/UFMS). Coordenadora da Linha de Pesquisa Educação, Psicologia e Prática Docente. Três Lagoas/Mato Grosso do Sul/Brasil - lucrecia.mello@uol.com.br.

² Doutoranda pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul do Programa de Pós-graduação Mestrado e Doutorado em Educação (PPGEdu/UFMS). Coordenadora da área da Educação Infantil da SEMEC (Secretaria de Educação e Cultura de Três Lagoas/MS). Três Lagoas/Mato Grosso do Sul/Brasil - aniziaaluz@gmail.com

formativa corrobora para que os sujeitos participantes aprimorem o entendimento de seu papel na negociação e há indícios de ampliação de ações coletivas na elaboração do planejamento pedagógico e rotina de reuniões com docentes.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar; coordenação pedagógica; educação básica.

ABSTRACT: This essay shows a survey conducted by the group of study and Interdisciplinary Training (GEFI-PROPP/UFMS/CNPq) in space and time that operate in school management of basic education is contextualized in the town of Tres Lagoas/MS and, through extension projects develops continuing education in partnership with university administrators, teaching coordinators, teachers as well as advisees graduate and post graduated. It discusses to educational policy in normalized laws, theories in the field of school administration and management, and the routing of the proposed curriculum in their educational institutions. The methodology, grounded by collaborative action research, enables knowledge, mediated by questions regarding the performance of managers in complex tasks of managing the human and material resources of educational institutions. In this training process take as assumption that one of the roles of management is to organize, plan teaching and learning by ensuring equal opportunities for all students. In this context notes that the democratic administration it's already part of the Brazilian scenery over more ten years with wide dissemination but it's not still fully effectively remaining theoretical gaps and strategies to work collectively. With data collected through a questionnaire and statements recorded in the meetings it concludes that there is the existence of the Authority seated on the remaining upright bureaucratic administration and the strength of community members in participating in the collegiate bodies. On the other hand, the improvement of the quality of teaching and learning to guarantee equal opportunities are supported only on education programs without observance of internal and external evaluation processes with curricular actions to improve quality. It is observed that the formative program confirms that the subjects participants improve the understanding of their role in the negotiation and there is evidence collective actions in preparation of the pedagogical planning and routine meetings with teachers.

KEYWORDS: School management; Pedagogical coordination; Basic education.

Introdução

Vivemos no início da segunda década do séc. XXI, época em que esperava-se o pleno desenvolvimento das políticas desencadeadas pelas reformas no campo da educação iniciadas nos anos de 1990, porém nem todas as metas foram alcançadas até o momento. As diretrizes emanadas das discussões políticas e os princípios constitucionais para a educação foram integrados às idéias centrais da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei Federal nº 9.394/1996.

No campo da administração educacional tivemos a implantação da gestão democrática, das decisões coletivas na elaboração de projetos escolares e da perspectiva do exercício político da autonomia. Surgiram as diretrizes curriculares para todos os níveis da educação brasileira, da educação infantil ao ensino superior com o objetivo de atingir as metas de eficiência e qualidade da educação. Ainda no movimento da política nacional tivemos os programas de governo para a formação docente tais como: Programa de Formação de Professores Alfabetizadores (PROFA), Currículo em Ação, Pro-Infantil, Formação de Gestores e mais recentemente Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) para a formação de profissionais em serviço e o incentivo a cursos de formação à distância (EAD), entre outros.

Observa-se que a gestão democrática que já faz parte da paisagem brasileira a mais

de dez anos e com ampla difusão ainda não se efetivou plenamente permanecendo lacunas teóricas e com a dificuldade de se trabalhar coletivamente, planejar segundo cada realidade e nível de ensino. É mediante estes intervenientes que a proposta do Grupo de Estudos e Formação interdisciplinar (GEFI) propõe estudos por meio de projeto extensionista e de pesquisa articulando a universidade e seu curso de formação de Pedagogia, a linha de pesquisa; Educação, Psicologia e Prática Docente do Programa de Doutorado e Mestrado em Educação/UFMS para reflexão da prática de gestores e demais profissionais da Secretaria de Educação do município de Três Lagoas/MS.

Na Organização do projeto participam professores da universidade, alunos de graduação, orientandos de mestrado e doutorado os quais também desenvolvem planos de estudos, elaboração de dissertação e tese. Ações sucessivas são planejadas ano a ano desde 2006 chegando até o momento deste trabalho encerrado em 2014.

Todo planejamento das ações do grupo de estudos está voltado para as questões relativas à gestão escolar e decorre da solicitação dos participantes após a finalização do projeto anual. A atitude interdisciplinar nos permite consolidar uma linha de ação pela parceria, promover e apoiar a cooperação e buscar experiências inovadoras a um cotidiano sempre renovado. Assim, os estudos abordam temas recorrentes à política educacional normatizada em leis, as teorias no campo da administração escolar com destaque à gestão democrática, a autonomia, o projeto político pedagógico curricular, os órgãos de decisão coletiva (Conselhos Escolares, APM), financiamento da educação, a inclusão social e as práticas pedagógicas recorrentes a esses temas.

Observa-se que no âmbito da gestão escolar seja no sistema público ou privado, local em que as políticas ganham concretude ocorre um distanciamento entre o ideal quando se fala em descentralização, autonomia, proposta curricular com a real prática exercida. Por outro lado, os atores que desempenham as funções na gestão escolar às vezes têm larga experiência e prática como diretor(a), enquanto outros estão apenas iniciando nessa função.

Nesse artigo orientamos a discussão depreendida da realidade estudada, para a gestão escolar e suas implicações no planejamento da proposta curricular, na rotina de trabalho do diretor e/ou coordenador pedagógico da escola básica sendo que, em sua maioria os sujeitos participantes atuam com a Educação Infantil e Ensino fundamental. Apresentamos a partir de questões levantadas pelo grupo, as atribuições e conseqüentemente o papel dos dirigentes no planejamento e realização da proposta pedagógica curricular. O diretor coordena? Participa? O coordenador pedagógico tem papel preponderante em conduzir os recursos humanos (docentes) na elaboração da proposta e sua implantação. Como conduz esse processo?

Parte-se do pressuposto de que um dos papeis e também desafio da gestão é organizar e planejar para a escola, o ensino e aprendizagem garantindo oportunidades iguais para todos com utilização eficiente dos recursos materiais e humanos. Nesse movimento, entende-se que a tarefa dos gestores é implementar ações que favoreçam e permitam a aprendizagem dos alunos, mobilizando o coletivo de profissionais que compõem a escola, organizando o tempo e o espaço da maneira mais vantajosa possível.

Revisitar a teoria da organização escolar, a gestão e o papel da equipe gestora possibilita aos participantes (gestores/professores/acadêmicos) analisar o próprio processo com que conduzem o planejamento, a questão do paradigma, as demandas de uma nova prática social de educação, os princípios, valores e prioridades da gestão democrática.

A metodologia, fundamentada pela pesquisa ação colaborativa, permite conhecimentos, mediados pelos questionamentos quanto à atuação dos gestores na complexa tarefa de administrar os recursos humanos e materiais das instituições educativas. Sob este aspecto o recurso epistemológico seguido é a interdisciplinaridade dando prioridade a que cada participante reflita sobre sua atuação, seu percurso histórico, suas

ações cotidianas, que discuta e realize trocas de experiências de modo a rever-se como gestor, como docente, como coordenador pedagógico ou mesmo como estudante/acadêmico. São fatores determinantes para a compleição e constituição de sua professoralidade, aliados a sua formação e experiência de vida.

A cultura escolar e o espaço da gestão para o planejamento curricular

Como assinalamos as reformas educacionais difundidas no Brasil tem sugerido diferentes modos de organização escolar, reformas curriculares com propostas de trabalho onde se contextualiza os conteúdos e endossa as fronteiras interdisciplinares para experiências de integração entre saberes. Uma das mudanças é quanto ao termo administração escolar que foi substituído por gestão escolar, tendência esta, que pode ser identificada a partir do final da década de 1980 e início dos anos 1990, tanto na legislação educacional como nas produções teóricas da área. As diretrizes emanadas das discussões políticas e os princípios constitucionais para a educação foram integrados às idéias centrais da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei Federal nº 9.394/1996.

A Lei Federal nº 9394/1996 incorpora em seu artigo 3º o princípio da gestão democrática do ensino público, disposto também na Constituição Federal de 1988. Em seu artigo 14, estabelece que as normas de tal princípio sejam definidas pelos sistemas de ensino de acordo com suas peculiaridades tendo como base a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Para Ferreira; Aguiar (2009) a gestão está fundamentada e produzida segundo o paradigma proposto para a educação brasileira com a visão clara de construtora de cidadania seja para a educação infantil, ensino fundamental, médio ou superior.

O abandono do termo administração escolar em favor do termo gestão escolar é uma questão importante a ser discutida, pois conforme Gracindo (1997, p. 17-18)

[...] ao identificarmos a mudança de enfoque que privilegia ou descarta alguns termos, nós, educadores, temos o dever de parar, analisar e adquirir consciência do real significado desses termos do sentido político a eles subjacente, do motor dessas propostas e dos novo-velhos problemas que estão criando para nossa sociedade, e só então definir o caminho a seguir.

Essa discussão é necessária mesmo porque há uma distinção conceitual frágil e ambígua, do ponto de vista teórico e prático, na utilização desses dois termos em diferentes países e contextos e essa fragilidade conceitual entre administração e gestão torna discutível a fundamentação de um "modelo" de gestão. (BARROSO, 2003).

Segundo Félix (1984) o termo gestão está associado às formas democráticas de organização da escola enquanto administração vem acompanhada da idéia de algo autoritário. Mesmo porque, os trabalhos teóricos produzidos no campo da administração da educação tratam a atividade administrativa nas instituições e sistemas de ensino do ponto de vista puramente técnico e não realizam uma investigação crítica da relação entre Administração e Capitalismo. Segundo a autora os modelos administrativos válidos são enfatizados para assegurar a eficiência do sistema escolar na sociedade capitalista podendo ser entendidos como um modo de controle do capitalismo sobre as organizações das instituições jurídico, políticas e culturais.

Por outro lado a administração pública de cunho burocrático tem a preocupação com a oferta de educação escolar conforme a quantidade de demanda, e a isso se acrescenta a suposta qualidade com característica controladora pela qual restringe o currículo a conteúdos formais limitando a liberdade de escolha às instituições de ensino. A concepção

estrutural funcionalista voltada para 'produção de mercadorias' deve ser analisada sob o olhar dos condicionantes sociais, políticos, econômicos e culturais do plano político para um conhecimento compreensivo da totalidade do processo pedagógico. Os estudos formativos são poderoso marco para orientar, potencializar as possibilidades de ação, interação nos cenários de intervenção educativa. A relação assentada no princípio da autoridade e da verticalidade será superada quando emergir as relações de reconhecimento da concepção de cidadania ultrapassando as relações de subserviência e dominação entre os participantes.

Sob outra linha investigativa Krausz (1991) afirma que as mudanças que vem ocorrendo na sociedade indicam a necessidade de repensar o indivíduo e buscar formas mais justas de convivência baseadas na interdependência, sensibilidade, cooperação e respeito. Isso significa reformular as organizações, suas estruturas, seu funcionamento e sua filosofia de atuação, de modo a colocar o ser humano como foco central de atenção. Em sua concepção, mediante a prática da administração do poder é possível substituir a dependência gerada pela clássica relação de autoridade/subordinação pela integração e participação criando um clima de sucesso e lançando as bases de uma cultura organizacional forjada pelas pessoas que dela fazem parte.

A nova concepção e/ou modelo de administração segue em princípio, a ideia de um maior dinamismo organizacional e um maior aproveitamento do potencial dos indivíduos ou grupos. Considera fundamental uma liderança que não utilize a estrutura hierárquica como bengala e que valorize a cooperação. Se tomarmos a gestão da educação como o "processo político administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada e viabilizada" (BORDIGNON; GRACINDO, 2009, p. 147), ganha relevância crucial a reorganização das relações existentes nas escolas com a substituição por regimes empresariais competitivos.

Nesse contexto, o grande destaque é dado à figura do gestor escolar que, segundo Ball (2006, p. 24) constitui "carreira em que se dá a incorporação do novo gerencialismo, crucial para a transformação dos regimes organizacionais das instituições escolares". Um trabalho que envolve, entre outros aspectos, a criação de uma cultura na qual os professores e demais membros do colegiado escolar se sentem, eles próprios responsabilizados e simultaneamente envolvidos com a organização.

O estudo da política educacional, designadamente da gestão da escola, bem como, da teoria sobre supervisão e administração educacional, remete a ver a escola como uma organização, na medida em que se constitui como uma unidade social de 'agrupamentos humanos intencionalmente construídos'(CHIAVENATO, 1983). Nessa mesma perspectiva, nos lembram (TARDIF & LESSARD, 2005) que as organizações escolares além da lógica estritamente instrumental e burocrática apresentam a lógica do movimento dos recursos humanos pelos serviços prestados e pela interação de trabalho que deles resultam. Quando pudermos olhar os indivíduos e os grupos na escola se organizando de forma interativa, com caráter de intencionalidade para sistematizar as ações de forma coletiva envolvendo o corpo administrativo, estaremos contemplando uma gestão democrática.

O sistema escolar, enquanto rede de ensino orienta a gestão, governa e rege por meio de formalismos, de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical de trabalho e impessoalidade ao que Weber (1971) e outros identificam como características das organizações burocráticas.

Existem normas formais de controle, que regem comportamentos dos profissionais da educação, códigos e regras para definir, por exemplo, o projeto pedagógico da escola e, quando não existe um alto grau de integração entre os membros, emergem os conflitos. Tal fato, possivelmente poderá ser esclarecido pela falta de clareza na definição de seu significado, pela definição coletiva de um plano de trabalho e ainda, muitas vezes, sem oferecer espaços com condições de contribuição com igualdade e vontade para participar.

(HABERMAS, 1990).

Segundo Bordignon e Gracindo, (2009, p. 150) “a gestão transforma metas e objetivos em ações dando concretude às ações políticas”. É importante 'rever' e 'transver' as políticas educacionais, expressas pelas leis, decretos e textos instrucionais. Seguindo a linha de pensamento dos autores acima citados observa-se que pouca coisa mudou na gestão que ora se desenvolve na escola uma vez que vivemos a “concepção educacional que deriva do paradigma racional positivista, na qual a relação entre sujeito e objeto é vista de forma fragmentada”. (IBIDEM, p. 151).

Os níveis hierárquicos existem nas diferentes esferas de responsabilidade e garantem “as relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes”. (IBIDEM, p. 152). As relações de poder não ocorrem na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação de atores sociais. Elas ocorrem pelo poder decisório no coletivo, ou seja, nos colegiados consultivos e deliberativos.

A reorganização da gestão requer que se alterem as relações de caráter centralizado da administração tornando-a mais democrática sustentada em bases mais igualitárias em que os profissionais que nela atuam possam efetivamente ocupar o espaço coletivo nas decisões. Para Silva Jr (2002) o projeto pedagógico supõe a existência de condições para o trabalho coletivo. Deve resultar da discussão e do consenso entre todos os trabalhadores da escola acerca do futuro pretendido para a instituição e seus atores. Essa ação constitui um elemento fundamental para a construção da autonomia da escola.

É previsto que a proposta curricular seja elaborada em cada contexto em consonância com as diretrizes curriculares nacionais em processo decisório coletivo. Nesse sentido, os gestores devem planejar o uso do tempo de forma a coordenar o planejamento da proposta a ser desenvolvida durante o ano escolar tendo em vista as habilidades do pessoal, considerando o espaço físico e outros recursos disponíveis e de forma vantajosa contemple um currículo condizente com a realidade vivida. (PREEDY et. al., 2006, p. 97).

Fatores como finalidade, recursos pedagógicos, relações interpessoais são fatores que diferem as organizações sociais das organizações empresariais uma vez que as interrelações pessoais do processo educativo caminham no eixo da horizontalidade compreendendo os seres humanos (alunos e educadores) como únicos, distintos uns dos outros, iguais apenas a si mesmos com equidade na busca da inclusão social.

[...] as organizações são sempre as pessoas em interação social, e porque os atores escolares dispõem sempre de **margem de autonomia relativa**, mesmo quando a autonomia das escolas não se encontra juridicamente consagrada e formalmente reconhecida e fundamentada. E, assim, os atores escolares não se limitam ao cumprimento sistemático e integral da regras hierarquicamente estabelecidas por outrem, não **jogam** apenas um **jogo** com regras dadas **a priori**, **jogam-no** com a capacidade estratégica de aplicarem seletivamente as regras disponíveis e mesmo de inventarem e construir novas regras [...]. (LIMA, 2011, p. 103). (Grifos do autor).

Diante disso jogam com a própria regra e a autonomia deriva tanto das características pessoais quanto das condições de trabalho. A autonomia existe a partir do papel que os profissionais/gestores desempenham, junto aos pares, na articulação das ações desenvolvidas. Conforme Barroso (2003, p. 16):

O conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a 'independência'. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações. A autonomia também é um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos

mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a uma coisa e não ser em relação a outras.

Parece evidente que a autonomia é construída no espaço confluyente entre diferentes pessoas, espaço onde se confrontam ou se equilibram as opiniões e sob condições que permitam a liberdade individual em favor da coletividade escolar. Sendo a escola um espaço coletivo, o processo de conquista da autonomia exige mudança, investimento e responsabilidade de todos sobre a execução da proposta educativa. Implica em trabalhar com as diferenças, enfrentar e resolver conflitos.

Como sujeitos constituídos pelas relações de mediação que estabelecemos com o mundo a nossa volta, somos seres únicos, situados e, portanto com um jeito próprio de ser em todas as instâncias em que atuamos. Assim, um espaço de desenvolvimento e aprendizagem efetivos só existe de fato quando se contemplam as divergências. Afinal, é o pensamento divergente que propicia avanços no campo do conhecimento, enquanto a convergência tende a manter as coisas como estão. (SOUZA, 2005, p. 33)

Divergências são saudáveis e propicia o avanço se garantido espaço comuns para que as ideias possam ser apresentadas e discutidas até chegar-se ao consenso. A construção de um processo participativo demanda muito trabalho, conhecimento do grupo e diálogo entre os envolvidos na instituição escolar. A participação é o caminho para a conquista da autonomia, pois por meio dela desenvolve-se a capacidade de pensar e propor alternativas.

Os professores desempenham papel essencial para efetivação do ensino e aprendizagem e para mudar o contexto da escola é preciso um trabalho conjunto dos educadores e supõe diálogo sobre a diversidade dos pontos de vista para além dos discursos oficiais e a pressão do ambiente. “É necessário que haja a adesão, a revisão de concepções, o desenvolvimento de novas competências e a conseqüente mudança de atitudes dos envolvidos no processo”. (ORSOLON, 2001, p. 18)

A efetivação das ações pedagógicas e administrativas realiza-se por meio de estruturas e processos organizacionais, os quais podem ser designados também como funções de planejamento, organização, direção e controle e acontece “[...] em dois amplos campos que se interpenetram: a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano coletivo”. (PARO, 1996, p. 18).

Cabe ainda ao gestor escolar criar espaço para conceber, realizar e avaliar seu projeto educativo. Por isso mesmo deve assumir a responsabilidade pela ação educativa que oferece, como também, reivindicar das instâncias superiores as condições necessárias para seu desenvolvimento. Para todo esse processo é necessária a liderança e o desempenho efetivo de profissionais competentes para fundamentar o trabalho e saber intermediar as relações e interações pessoais em todos os momentos abrangendo; a proposta pedagógica, a gestão das disciplinas e áreas de estudo e o próprio processo administrativo. (VEIGA, 1996).

Isso exige atitude e mudanças que facilitem a participação nas práticas cotidianas expressas no espaço escolar. Como ressalta Paro (2003, p. 25):

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante, que tendencialmente deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la.

Há evidências de que os processos realmente educativos que conduzem ao desenvolvimento criativo e participativo de cada indivíduo requerem tempo e condição para a reflexão. A dificuldade para provocar a motivação intrínseca em relação à colaboração e às possibilidades de entendimento e compreensão emerge devido a urgência de resultados que a sociedade de mercados, também presente na escola está a exigir. É de acordo com as

necessidades formativas da escola que vão se moldando o perfil dos profissionais que nela atuam. Uma retomada a esses intervenientes proporciona repensar lógicas e valores que presidem a organização da escola e mobilizam seus componentes.

Em boa parte, a literatura crítica referente às políticas educacionais aponta a descentralização escolar como criação neoliberal estabelecendo uma relação entre educador participativo e mudanças na política social; seja no campo jurídico administrativo de governar; seja no campo da educação que tende a utilizar e instrumentar a multiplicidade de especialistas em gerenciamento e que faz do currículo um novo campo de tomada de decisões como estratégia que apela para a participação ou decisões compartilhadas e que investe na identidade colaborativa e participativa do trabalhador. (MATA, 1999).

Por outro lado, a cultura que cria a existência e o modelo propagado para a escola está sedimentada nos aportes do neoliberalismo, da globalização, das novas tecnologias e da denominada pós-modernidade provocando transformações nos setores produtivos e societários. A educação é vista como um artefato para alcançar a tão propagada pós-modernidade. Na perspectiva da qualidade do ensino enfrentamos o binômio custo benefício identificado como meio de alcançar índices crescentes de produtividade, obtidos com a adoção de técnicas eficientes de gestão. (CRUZ; GARCIA; BAHIA, 2009, p. 66).

O modelo de gestão que se adapta a esse mercado passa a ser o gerencialismo visto como o caminho seguro para garantir a qualidade de ensino com a conseqüente eliminação do fracasso escolar. A gestão fica por decidir entre duas direções opostas e contraditórias pois;

[...] por um lado, a necessidade de mobilização da subjetividade dos diferentes atores sociais aí presentes (gestores, funcionários, professores, alunos e pais) estimula o exercício das principais estratégias hoje disponíveis nesse sentido: a participação no processo decisório, socializando para o trabalho em equipe e a produção flexível; a formação profissional enquanto formação de competências (operacionalização dos conhecimentos, habilidades e atitudes). (CORRÊA; PIMENTA, 2009 p. 22).

De outro lado, o paradigma atual subjacente a teoria de administração, o modelo de qualidade total, determina tomada de decisão e apoio nas formas colegiadas e de dirigismo. Percebe-se que as práticas e as relações de interação desenvolvidas nas escolas podem delinear novas formas do fazer em relação a administrar recursos materiais, humanos e o pedagógico. Mediante essas considerações, a intermediação desses aspectos exige diálogo, parcerias, e conseqüentemente a participação. Como assinalam os autores:

[...] a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Esta comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação (CATANI; GUTIERREZ, 2003, p. 71).

É nessa perspectiva que as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades nem atuem de forma igual. Para que a escola atinja a dimensão formativa em sala de aula, local em que se concretizam as definições sobre as políticas e o planejamento que as sociedades estabelecem para si próprias será necessário contar com a eficácia de sua proposta pedagógica. Entre outras coisas ela deve oferecer atendimento aos pais efetuado pela secretaria da escola, distribuir merenda que envolve atitudes, modos de agir dos funcionários da escola e influencia na educação dos alunos de modo positivo ou negativo, assim como deve realizar reuniões pedagógicas. As escolas tornam-se o espaço das realizações tanto dos objetivos do sistema de ensino quanto dos objetivos da aprendizagem.

Embora o discurso corrente ressalte a política e transformações para as escolas ela

ainda preserva a mesma organização do trabalho didático anterior às reformas educacionais dos anos noventa. Os manuais didáticos ainda são concebidos nos moldes do sistema manufatureiro do séc. XVII, mesmo que adequados ao nosso tempo, os livros e/ou apostilas, instrumento de trabalho do professor e do aluno conduzem a aprendizagem seguindo uma programação prévia que não é feita pelo professor e sim por especialistas.

É imponderável a importância das ações de sala de aula e dos docentes na condução da proposta educativa, mas a eficácia de seu trabalho poderá ser reduzida se não tiverem a visão do conjunto do sistema de ensino nacional, estadual e municipal e as diretrizes curriculares subjacentes à proposta pedagógica do sistema a que estão inseridos.

[...] as políticas, as diretrizes curriculares, as formas de organização do sistema de ensino são carregadas de significados sociais e políticos que influenciam fortemente as ideias, as atitudes, os modos de agir e os comportamentos de professores e alunos, bem como as práticas pedagógicas curriculares e organizacionais. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p. 297).

Existem situações em que a proposta pedagógica está condicionada a seguir uma programação prévia dos conteúdos escolares para cada disciplina e série advindos de programas prontos adotados pelos municípios. Por outro lado quando não existe nenhum mecanismo de retenção devido à progressão continuada, a escola necessita criar mecanismos para garantir a aprendizagem do aluno. Se as dificuldades apresentadas pelos alunos não são identificadas no devido tempo escolar e, a partir delas proporcionar meios para saná-las, elas as carregarão adiante nas séries subsequentes. Portanto, existe um conjunto de intervenientes que somados ao papel dos professores no ensino aprendizagem interferem no sucesso ou fracasso escolar.

A escola, por meio de seu coletivo de recursos humanos pode reagir a isso quando o currículo, a cultura docente, os processos de ensino e aprendizagem não se prestam a reproduzir as dicotomias e inferiorização dos alunos da classe popular em suas experiências e conhecimentos valorizando assim o seu trabalho.

Os docentes vêm reagindo à disputa política da desvalorização da carreira, a má remuneração e à inferiorização de seu trabalho. Cruz, Garcia e Bahia (2009, p. 55), afirmam que “os profissionais da educação vão construindo ao longo da vida o seu ‘artefato cultural’ consubstanciado no conhecimento, na ideologia, nos valores, nas legislações nos rituais cotidianos”. A desmistificação da cultura construída ao longo da vida profissional pode facilitar a compreensão do cotidiano dos atores produtores das formas de gestão e de ensino (docentes). O conhecimento, os traços culturais, as crenças, concepções, visões de mundo, os valores, a simbologia, os códigos utilizados na comunidade escolar podem ser apreendidos em sua peculiaridade para que a desmistificação seja processada.

Para Arroyo (2011, p. 80) “o movimento dos trabalhadores da educação básica vem reagindo a inferiorização de seu trabalho no próprio campo da docência, do sistema escolar e das instituições públicas, do trabalho humano”. Será preciso um senso crítico, e sensibilidade para compreender o desempenho dos professores. Tal como um diálogo entre estrangeiros, um modo de conversar precisa ser inventado. É preciso entender as razões que sustentam as ações pedagógicas e eventualmente produzir uma nova linguagem que permita a troca, reconhecimento, aprendizagem mútua, conhecimento

A forma como a escola se organiza e as exigências feitas pelo próprio sistema dificultam a construção de um paradigma democrático/participativo. Alguns intervenientes que surgem no cotidiano dos profissionais/gestores, sendo comum a “[...] insatisfação ao compararem o que gostariam com o que conseguem fazer [...]”. (CLEMENTI, 2001, p. 61).

Se a administração da escola pressiona para objetivos puramente instrumentais ou de racionalidade instrumental para atingir a eficácia na imposição de uma estrutura

hierárquica e de uma aprendizagem de fragmentos de informação surgirá queixas dos professores que falam dos sonhos irrealizáveis e de realidades insatisfatórias.

Isso, porém, não deve ser imperativo nas ações gestoras, pois “[...] procurar superar esses interesses particulares (sem deixar de levá-los em conta), com vistas a objetivos coletivos como melhor Educação e estabelecimento de relações democráticas na vida escolar” (PARO, 2003, p. 21) é papel da liderança na complexa prática de tornar a gestão mais participativa.

Apenas boa vontade não basta; é necessário conhecimento na área e a consciência sobre responsabilidades assumidas. Dessa forma:

Para que a participação em grupo traga benefícios à escola, é imprescindível a presença de um líder que mobilize os agentes da organização nesse sentido, que suscite o bom relacionamento entre eles e que esteja diretamente envolvido com o processo em busca da qualidade do ensino. (MAIA, 2000, p. 88).

De acordo com a autora, a gestão que se fundamenta no princípio da participação coletiva deve propiciar condições, tanto aos profissionais da escola e aos alunos, quanto aos membros da comunidade, para assumirem a elaboração, a efetivação, a avaliação e novas proposições para o projeto escolar. Diante disso, garante também, aos gestores, autonomia para desempenhar seu papel e, pela liderança compartilhada levar adiante a efetivação do ensino e aprendizagem.

O projeto político pedagógico, por exemplo, por ser o instrumento que representa os valores que permeia a realidade escolar, instaura as formas como a escola organiza o trabalho pedagógico e deve mesclar estratégias planejadas e emergentes. Existem desafios a destacar que será o de tornar visíveis aos sujeitos as experiências boas e as frustrações que acontecem na escola – talvez devido exatamente à singularidade de como pensam e exercem a educação.

Mudanças mostram-se difíceis, pois demandam trabalho em grupo e o assumir responsabilidades. Torna-se mais difícil ainda quando se compreende a complexidade que envolve uma escola. Nessa instituição encontram-se pessoas diferentes, de várias procedências sociais, culturas, com pontos de vista que ora divergem, ora convergem para um sentido. O que exige um 'olhar' mais atento para a realidade escolar e para situações que lá são desencadeadas, muitas vezes, contraditórias e ambíguas.

Processo formativo: caminho revisitado

É papel do Grupo de Estudos, na medida em que discutem as várias temáticas apontadas nesse texto, proporcionar aos participantes o resgate de experiências refletindo sobre os desafios e conflitos cotidianos como sujeitos envolvidos na gestão escolar na função de diretores, coordenadores pedagógicos ou professores. Novas maneiras de conduzir a escola, seu projeto, as propostas pedagógicas não se fazem, nascem de sonhos, da vontade, da coragem de quem cotidianamente labora no chão da escola, e que tem a humildade de admitir de que nem tudo sabe, ou nada sabe. Pela vontade de seus atores a gestão e seus meandros pode ser revista se o cenário onde ela acontece for meticulosamente cuidado.

Nesse projeto formativo tem-se a finalidade de promover momentos aprofundamento teórico e confronto com as práticas vividas, resgatar as histórias do vivido dos diretores, coordenadores pedagógicos, docentes e alunos participantes. Ouvem-se histórias que, embora pareçam diferentes umas das outras, possuem uma estrutura similar, um personagem, um problema e um esforço para superar tal problema. As histórias do vivido comprovam que não é apenas produto da cultura e do aprendizado, mas também são produtos das ações práticas de cada sujeito envolvido com a gestão. É comum em qualquer

lugar do mundo, seja em sociedades tribais como nas mais evoluídas as pessoas passarem a maior parte do tempo envolvido em um mundo imaginário testando possibilidades a partir de enredos e leitura de mundo. No entanto, o trabalho institucional não pode ser alicerçado apenas no empirismo e análises descabidas e sim em conhecimento que integra a ciência/teoria e humanidades.

A evolução do ser humano se dá no processo de criar, ler e contar histórias - a história dos outros, a própria história e, que esses atos assemelham-se aos simuladores que preparam os pilotos em terra para enfrentar condições adversas reais no ar. A roda de estudos no processo formativo também são estratégias semelhantes aos simuladores de 'vôo' onde as histórias contadas pelos participantes sobre seu percurso histórico, suas experiências, as adversidades enfrentadas fornecem pistas sobre a melhor maneira de agir em diversas situações e como superar os conflitos do cotidiano atrelados à teoria que permeia os estudos.

Quando a interdisciplinaridade orienta o agir, mais que um discurso ela incorpora uma atividade prática em que a teoria se apresenta como uma dimensão da ação que não se auto esclarece apenas por efetivar-se. Sendo humana é intencional e nem sempre transparente. O que argumentamos no processo interdisciplinar de pensar e de viver é sua característica intencionalizada pela auto formação - um dos seus pressupostos epistemológicos - como estratégia de refletir sobre si e as ações cotidianas engendradas no percurso histórico e no modo de rever seu trabalho. É um processo de construção da autonomia de si que se constitui centrado na pessoa ou no grupo, apoiado no coletivo. Trata-se de um poder pessoal pelo qual cada um vai construindo significados sentindo-se a si mesmo; isto é, refletindo na trajetória de formação, não apenas inicial, mas sim em toda a vida.

Para Josso, (1999, p. 11) “a preocupação de dar ao trabalho sobre e com a subjetividade de um estatuto hermenêutico produzindo no mesmo movimento” possibilita “[...] um conhecimento do processo de construção de si (self) e dos conhecimentos generalizáveis pelo seu valor de uso”.

A aproximação da universidade com os profissionais que atuam na escola como: os diretores, coordenadores pedagógicos e professores representam uma alternativa metodológica privilegiada tanto para investigação, quanto para atuação sobre o desenvolvimento pessoal dos participantes e das condições de trabalho. Observa-se a necessidade de conceber os participantes como 'gestores de dilemas' sujeitos de um fazer e um saber que precisam ser analisados à luz de seu desenvolvimento pessoal e profissional. Mediados pelas condições de trabalho, valores e contexto social as concepções que vão acumulando são decisivas para qualquer tentativa de transformação da escola. A troca de experiências de vida e formação como docente ou gestor motiva oportunidades de exercício de práticas inovadoras no interior da escola.

A emergência da abordagem crítica reflexiva traz novas alternativas para iniciar e consolidar mudanças advindas de novas aprendizagens e formas que intervenham no processo educacional contemplando não somente professores, mas também gestores, alunos e família. Assim, procura-se constituir as confluências possíveis para organizar os estudos, uma vez que somos conscientes da forma fragmentada como estão estruturados os currículos escolares, a lógica funcional e racionalista que o poder público e a iniciativa privada utilizam para organizar seus quadros de pessoal técnico e docente. Acrescente-se ainda a resistência dos educadores quando questionados sobre os limites, a importância e a relevância da disciplina que ministram ou do trabalho de especialista que realizam.

Para fomentar a reflexão sobre a política de gestão colegiada e seu papel na consecução do currículo nas escolas públicas estuda-se a literatura (teoria) e o incentivo à leitura torna-se um desafio ao pesquisador diante do quadro acima exposto. Em educação,

pensar o cotidiano, num movimento coerente de superar as dualidades características da ciência moderna como: teoria - prática e formação – conteúdo.

Seja no trabalho do dirigente escolar ou na docência a educação trata com atores sociais em suas relações com o ambiente e consigo mesmo como construtor da própria história e história humana coletiva, o que gera possibilidades, responsabilidade e compromisso. Isso requer trabalhar com decisões a respeito do futuro e nos limites das possibilidades que o presente oferece para si e para o coletivo que está inserido.

Na perspectiva da pesquisa qualitativa, as ações programadas fundamentam-se no enfoque colaborativo por “oferecer um potencial que auxilia o pensamento teórico, fortalece a ação e abre caminhos para o desenvolvimento pessoal e profissional” (IBIAPINA, 2008, p. 55). Segundo essa diretriz será necessário experienciar o espaço e o tempo vivido junto aos participantes e partilhar de suas experiências para reconstituir adequadamente o sentido que os atores sociais dão a elas (pesquisa aplicada). Advoga-se também o engajamento deliberado do pesquisador nos confrontos ideológicos e políticos da sociedade e o compromisso manifesto com frações de classe subalternas. É um processo de formação e ação que deve provocar uma tomada de consciência em relação aos problemas e condições dos interesses sociais. O pesquisador, identificado organicamente com a vida e os interesses sociais dos sujeitos da pesquisa pode contribuir na ação, atuação política e profissional.

Desse modo, desde 2006, e nos anos seguintes, desenvolveu-se em encontros quinzenais, previamente planejados ora com oficinas, ora palestras, filmes, mesas redondas e outros recursos estudos sobre gestão/educação infantil, fundamental e médio, coordenação pedagógica, participação em órgãos colegiados, financiamento, distribuição do dinheiro na escola, escolha de dirigentes, avaliação e tecnologia em ambiente escolar. Incluso nessas temáticas surgiram trabalhos de iniciação científica, trabalho de conclusão de curso, especialização em educação infantil, dissertações de mestrado, tese de doutorado e trabalhos apresentados em congressos.

Depreendemos no contexto em que as pesquisas do grupo se inseriram que houve avanços, novos conhecimentos que levaram gestores a uma liderança embutida em promover a participação da comunidade escolar nas reuniões pedagógicas (reveladas como sendo planejadas), organizar e planejar a proposta curricular para a realidade da comunidade escolar.

Os conselhos escolares ainda têm dificuldade de contar com a participação dos seus componentes recaindo para o diretor uma maior carga de responsabilidade. É sabido também das limitações nas instalações de recursos tecnológicos para as escolas do sistema de ensino sendo que, ainda existe uma grande resistência por parte dos docentes na utilização desses recursos para a aprendizagem de seus alunos.

As oficinas de cunho interdisciplinar motivaram os participantes a levar as ideias criativas como: colchas de retalhos, painéis e representações vivas da realidade encenadas no grupo à suas escolas vistas recentemente em seminário recente organizado pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Três Lagoas/MS (SEMEC) para o ensino fundamental e educação infantil como: O Fórum de Práticas Educativas do Ensino Fundamental e o Seminário da Educação Infantil.

Em Três Lagoas devido a expansão populacional dos últimos 10 anos com a instalação de indústrias de celulose e derivados aumentou o número de crianças a serem atendidas pelo sistema municipal o que exigiu o aumento da rede física e recursos humanos, porém ainda não atende a demanda especialmente da educação infantil. Por outro lado, a gestão das instituições infantis, vista por muitos como tutelada por políticos, vem sendo discutida pelos sindicatos da categoria e passou desde o ano de 2012, por transformação estatutária garantindo com isso eleições ao cargo de diretor dos Centros de Educação Infantil (CEI). No caso das instituições do ensino fundamental do sistema municipal, os

dirigentes são eleitos pela comunidade escolar da mesma forma como o fazem no sistema estadual para níveis fundamental e médio.

O breve panorama do contexto em que realizamos estudos e pesquisa nos remete a repensar as lógicas e valores que estruturam a organização curricular e como condiciona o papel da gestão escolar a partir de um sistema que já possui a sua proposta pedagógica para os níveis de educação infantil, fundamental e médio.

O mergulho na realidade revela a prática cotidiana na administração da escola, a maneira como planejam e conduzem a proposta pedagógica e a concepção que possuem de sociedade, da política educacional, de educação e de si mesmo quanto a sua capacidade de desempenhar a função de gestor sendo, diretor ou coordenador pedagógico. Para Frigotto, (2008), o desafio é desenvolver a capacitação individual e coletiva para leitura da realidade, contrapondo as simplificações e distorções ideológicas dos aparelhos de hegemonia da classe dominante.

Nesse sentido o projeto de formação continuada, sobre o qual descrevemos nesse artigo, abre espaço para rever o desenvolvimento profissional, a atuação individual e as interrelações no grupo e as práticas bem sucedidas ou não. Propõe-se a recuperar o vivido e captar seu movimento para pensar e falar sobre a prática em confronto com a teoria de modo que os participantes possam compreender a gestão escolar nas diferenças e desigualdades decorrentes das condições de organização, do processo pedagógico, do conteúdo escolar, materiais e métodos conforme a cultura dos atores sociais, suas concepções e saberes no contexto escolar.

Da perspectiva do fazer pedagógico de cada um será necessário descobrir as ambiguidades pessoais (ideias, concepções, valores) naquilo que tem em comum e de diferente no conjunto da experiência histórica e formação. É no chão da escola que se tece e constrói a cidadania e a educação e que se constitui sujeitos capazes de transformações. A forma democrática de educar é crucial e não deve ser confundida com democratismo. (FRIGOTTO, 2008). Nesse processo ressalta-se a importância da gestão escolar que tem um papel decisivo nas interrelações com os recursos materiais e humanos, tanto no plano ético como político, preservando os direitos sociais básicos de seus alunos, em contraposição ao ideário neoliberal.

O conhecimento proporcionado pela pesquisa sobre a gestão escolar e a função diante da organização escolar, especialmente na mediação da proposta pedagógica curricular e seu significado para a educação nos mostra que existem maneiras de fazer (ler, produzir, falar, organizar), maneiras de utilizar que tecem as redes das ações reais. O percebido sob diferentes olhares mostram as vezes mera repetição de uma ordem social preestabelecida e explicada no abstrato e outras vezes que existem múltiplas possibilidades para alterar propostas curriculares inovadoras, de redesenhar as relações professor-aluno revendo valores, saberes e possibilidades de intervenção. São experiências criativas potencializadas em novas aprendizagens, comportamentos e valores para além do previsto e do suposto oficialmente.

REFERÊNCIAS

- ARROYO, Miguel G. **Currículo, território em disputa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- BALL, S. J. Sociologia das políticas educacionais e pesquisa critic-social: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional. **Currículo sem Fronteiras**, v. 6, n. 2, pp. 10-32, Jul/Dez 2006.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 4. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2003.

- BORDIGNON, Genuino; GRACINDO, Regina V. **Gestão da educação: o município e a escola.** In: FERREIRA, Naura S. C.; AGUIAR, Márcia A. da S. (Orgs.) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo, SP: Cortez Editora, 2009.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 44/2004. Brasília, DF: Senado Federal Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.
- _____. Lei Federal nº 9394/96. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996.**
- CATANI, Afrânio M; GUTIERREZ, Gustavo Luis. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In. FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 4. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2003.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3ª Edição. S. Paulo, SP: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CLEMENTI, Nilba. A voz dos outros e a nossa voz. In. PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Orgs.) **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança.** 4 ed. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2001.
- CORRÊA, Maria L.; PIMENTA, Solange M. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In. Oliveira, Maria A. M. (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novos desafios.** Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.
- CRUZ, Rosilene M. B. da; GARCIA, Fernando C.; BAHIA, Maria G. M. A cultura organizacional nas empresas e na escola. In. OLIVEIRA, Maria A. M. (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novos desafios.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo, SP: Cortez, 1984.
- FERREIRA, Naura S. C.; AGUIAR, Márcia A. da S. (Orgs) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo, SP: Cortez Editora, 2009.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. Os projetos societários no Brasil em disputa e as relações de inclusão e exclusão da escola pública. In. SOUZA, Neusa M. M.; ESPINDOLA, Ana L. (Org.). **Apoio pedagógico na busca da inclusão.** Campo Grande, MS: Ed. UFMS, 2008.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. Estado, Sociedade e Gestão da Educação: novas prioridades, novas palavras de ordem e novos-velhos problemas. In: **Revista Brasileira de Política e Administração**, v. 13, no 1, p. 7-18, Porto Alegre, RS: ANPAE jan/jun, 1997.
- HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico da modernidade.** Portugal: Dom Quixote, 1990.
- IBIAPINA, Ivana M. L. de Mello. **Pesquisa colaborativa: investigação, formação e produção de conhecimentos.** Brasília, DF: Liber Livro, 2008.
- JOSSO, Marie C. História de vida como projetos e as histórias de vida a serviço de projetos. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo/SP, v. 2, n. 2, p. 11-23, jul/dez. 1999.
- KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações.** São Paulo, SP: Nobel, 1984.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo, SP: Cortez, 2011.
- LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.** 4. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2011.
- MAIA, Graziela Zambão Abdian. Contexto atual, gestão e qualidade de ensino. In. MACHADO, Lourdes Marcelino (Coor.) e MAIA, Graziela Zambão Abdian (Org.). **Administração e Supervisão Escolar: questões para o novo milênio.** São Paulo, SP: Pioneira, 2000.
- MATA, Speranza F. Experiências inovadoras em gestão e política de educação ambiental. In: Silva, Rinalva C. (Org.). **Educação para o séc. XXI: dilemas e perspectivas.** Piracicaba,

SP: Unimep, 1999.

ORSOLON Luiza Angelina Marino. Trabalhar com as famílias: uma das tarefas da coordenação. In. PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Orgs). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. 4 ed. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2001.

PARO, Vitor. Situação e perspectiva da administração da educação brasileira: uma contribuição. **Revista Brasileira de Administração da Educação** – Brasília/DF, v. 12, n. 2, jul./dez. 1996.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo, SP: Editora Ática, 2003.

PÉREZ GÓMEZ, A. I. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: ArtMed, 2001.

PREEDY, Margaret [et. al.]. **Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos**. Tradução de Gisele Klein. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude. **Trabalho Docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

SILVA Jr, Celestino A. O espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, Lurdes M.; FERREIRA, Naura S. C. (Orgs.). **Políticas e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2002.

SOUZA, Vera Lúcia Trevisan. O coordenador pedagógico e a constituição do grupo de professores. In. PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Orgs). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. 4 ed. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2005.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1971.

VEIGA, Ilma P. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

Recebido em: 30/07/2014

Aprovado para publicação em: 13/09/2015