



## GESTÃO EDUCACIONAL E PRÁTICA DOCENTE NA REALIDADE ESCOLAR

---

Verônica Martins Moreira

Professora especialista da rede estadual de educação do estado de Goiás.  
Graduada em História (UEG - Unidade Universitária de Ciências Socioeconômicas e Humanas). E-mail: velocamor@hotmail.com

Recebido em: 06/10/2012 – Aprovado em: 15/11/2012 – Publicado em: 30/11/2012

---

### RESUMO

Democratização e descentralização de poder são palavras-chaves tanto no que diz respeito ao aparelho de organização educacional, quanto o espaço escolar na íntegra. A gestão educacional se entende como principal característica do reconhecimento merecidamente dada à importância da participação efetiva e consciente de todos aqueles que compõem a estrutura da organização escolar. Com efeito, a gestão não descarta a relevância da administração escolar, apenas a redimensiona, no sentido de personificar os aspectos políticos, filosóficos e pedagógicos no cenário escolar. Nesta perspectiva, a gestão educacional trabalha com conceitos que servirão de pré-requisito para envolvimento da administração enquanto transformadora da realidade (tradicional) existente.

**PALAVRAS – CHAVES:** Democratização, descentralização, participação, organização escolar, gestão, docência e conscientização.

### EDUCATIONAL MANAGEMENT AND TEACHING IN SCHOOL REALITY

#### ABSTRACT

Democratization and decentralization of power are key words both with regard to educational organization, as the school space in full. The educational management is meant as a main feature of the recognition given to the importance of enhanced effective participation and conscious of all those who make up the structure of the school organization. In fact, the Administration does not rule out the relevance of school administration, just resize it to impersonate political, philosophical and educational in the school setting. In this perspective, the educational management works with concepts that will serve as a prerequisite for involvement of the administration while transforming existing (traditional) reality.

**KEYWORDS:** Democratization, decentralization, participation, school organization, management and awareness.

### INTRODUÇÃO

A educação é um processo de aprendizagem que inclui diversas nuances e concomitantemente está relacionada a uma série de fatores. A escola é o espaço

onde além de acontecer a aquisição-percepção do conhecimento, ocorre a reprodução das relações sociais com suas contradições e semelhanças, assinalando assim, o processo de circulação de ideologias, ora é protagonizado pela classe dominante, ora é sufocado, reprimido e controlado por esta última.

Partindo desse pressuposto, a gestão educacional apresenta-se como a principal característica do reconhecimento merecidamente dado a importância da participação efetiva e consciente de todos aqueles que compõem o esqueleto da organização escolar. Quando tratamos de gestão escolar, democratização e descentralização de poder são palavras-chaves tanto no que diz respeito ao aparelho de organização educacional, quanto o espaço escolar na íntegra. Com efeito, a gestão não descarta a relevância da administração escolar, apenas a redimensiona, no sentido de personificar os aspectos políticos, filosóficos e pedagógicos no cenário escolar, tornando-os mais sólidos, concisos e coerentes. A lógica da gestão educacional trabalha com conceitos que servirão de pré-requisito para o envolvimento da administração enquanto transformadora da realidade (tradicional) existente.

Os sistemas educativos dos países em desenvolvimento enfrentam atualmente não só o desafio de responder à demanda de acesso universal à educação – sem importar o tamanho, a condição econômica ou a situação geográfica das comunidades a que estendem seus serviços, mas também de oferecer uma educação que considere a diversidade cultural e, em alguns casos, as necessidades de desenvolvimento das comunidades. (MARTÍNEZ, 2004, pg. 95).

Para assinalar o conceito de administração, o principal precursor da administração científica, que muito influencia o conceito que temos hoje de administrar as “coisas” foi Frederic Winslow Taylor. A partir de seu famoso estudo de Tempos e Movimentos, Frederic buscou desenvolver novas ferramentas que tivessem por finalidade aumentar a produtividade do trabalhador. Dessa forma, traçou objetivos para uma nova administração, incentivando a burocracia em excesso, a competitividade entre os operários, a divisão na organização e produção social do trabalho, tendo como finalidades principais reduzir os custos unitários de produção e evitar a “preguiça” e a “cera” por parte dos trabalhadores. Nesse sentido, RAGO (1997), enumera que o processo de produção, na visão taylorista, não deveria ser deixado nas mãos dos próprios trabalhadores que procuravam retardar o ritmo de trabalho, sendo que o ponto de partida da formulação da teoria dele se baseava na lassidão sistemática do trabalhador; Taylor via na indolência voluntária dos trabalhadores a origem de todos os problemas da sociedade americana.

Não obstante, diferentemente do que Taylor pensava, a administração participativa, tal como a gestão, baseia-se no desenvolvimento de ações ligadas a descentralização de poder e o engajamento no trabalho ligado ao desenvolvimento da escola. Dessa forma, a gestão da escola passa a ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo também projeto político-pedagógico construído de forma coletiva. No tocante a essa participação concisa é de suma importância que os professores, formadores de opinião e os colaboradores da escola (secretaria, portaria, merendeiras, etc.) precisam ter consciência das determinações políticas e

relações de poder implícitas nas decisões administrativas, agindo de forma a transformar esta realidade.

A prática é uma atividade inescapável ao conhecimento ao qual possuímos por Gestão Educacional. Logo, são prioritários os objetivos de se refletir sobre a articulação existente entre gestão, conhecimento, escola, sociedade e discutir a necessidade, as possibilidades e os conceitos da gestão educacional por meio de uma perspectiva sócio pedagógica. Entre as modalidades mais conhecidas da realização da gestão no âmbito escolar estão os Conselhos de classe que acontecem com a presença do corpo docente e do corpo discente. Vianna (1986) discute acerca dessa participação abordando direcionamentos aos alunos, para ela a maior preocupação das instituições escolares deve ser o desenvolvimento do processo educativo centrado no aluno, assim como sua realidade social e contextual, para que se efetive a participação da comunidade não só na execução, mas em decisões, acompanhamento e controle das ações. E para isso, os membros que participam desse processo, precisam acreditar na dignidade do ser humano, na capacidade do educador e finalmente na escola como um importante agente promovedor de mudanças. A compreensão da complexidade do trabalho pedagógico, só acontece com a percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva, sendo este o grande desafio da gestão educacional, lembrando que mudar apenas a denominação, nada significa. É necessária uma mudança estrutural que envolva efetivamente a escola como um todo.

Entre as modalidades mais conhecidas da realização da gestão no âmbito escolar estão os Conselhos de classe que acontecem com a presença do corpo docente e do corpo discente. Vianna (1986) discute acerca dessa participação abordando direcionamentos aos alunos, para ela a maior preocupação das instituições escolares deve ser o desenvolvimento do processo educativo centrado no aluno, assim como sua realidade social e contextual, para que se efetive a participação da comunidade não só na execução, mas em decisões, acompanhamento e controle das ações. E para isso, os membros que participam desse processo, precisam acreditar na dignidade do ser humano, na capacidade do educador e finalmente na escola como um importante agente promovedor de mudanças. Luck (2006) complementa ao dizer que a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social.

A melhoria da qualidade da educação proporcionada por uma gestão democrática com autonomia, onde considera-se como inseparáveis método e conteúdo e a convivência humana fazendo parte do conteúdo educacional, chega-se a melhor forma para a concretização de uma escola pública de qualidade. Para que a gestão esteja aliada a prática do professor a análise do PPP confrontando-o com a prática defendida pelo corpo docente faz-se de suma importância, pois somente apontando maneiras e selecionando-as previamente, é que a escola pode caminhar para novas formas de se pensar em uma administração de cunho democrático e na integração da comunidade como grupo participativo dentro da própria escola.

# ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL: PRESSUPOSTOS HISTÓRICOS, TEÓRICOS E CARACTERÍSTICAS

## O Taylorismo e a administração escolar

Desde a modernidade, a administração se mostra como uma peça fundamental na vida das pessoas, já que a sociedade é formada pelas mais diversas e multifacetadas organizações. O principal precursor da administração científica, que muito influencia o conceito que temos hoje de administrar as “coisas” foi Frederic Winslow Taylor, que a partir de seu famoso estudo de Tempos e Movimentos, desenvolveu novas ferramentas que aumentassem a produtividade do trabalhador. Dessa forma, traçou objetivos para a uma nova administração, incentivado a burocracia em excesso, a competitividade entre os operários, a divisão na organização e produção social do trabalho, tendo como finalidades principais reduzir custos unitários de produção e evitar a “cera” por parte dos trabalhadores.<sup>1</sup>

Segundo RAGO (1997) o processo de produção, na visão taylorista, não deveria ser deixado nas mãos dos próprios trabalhadores que procuravam retardar o ritmo de trabalho, sendo que o ponto de partida da formulação da teoria dele se baseava na indolência sistemática do trabalhador. TAYLOR via na indolência voluntária dos trabalhadores a origem de todos os problemas da sociedade americana, inclusive a miséria do proletariado<sup>2</sup>.

O método Taylor não se resume a constatar que a “cera” no processo de trabalho era uma das causas do desperdício. O que notabilizou o taylorismo foi o fato de mostrar uma fonte muito maior cuja causa era anarquia das formas de produção, introduzindo a separação entre trabalho manual e intelectual no processo de trabalho; cada operário era uma ciência dotados de saber e de fazer profissional, que se deveria saber escolher soluções apresentadas pela criatividade operária apegados à sua tradição, deveria ser estudada, classificadas e sistematizados por cientistas do trabalho tratado de separar as fases de planejamento, concepção e direção. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador (que é seu esforço, sua boa vontade, seu engenho) é obtida com absoluta uniformidade e grau muito maior do que é possível [...] (TAYLOR, 2009).

Taylor elaborou alguns princípios básicos amplamente difundidos nos ramos industriais:

**1º princípio** - Reduzir o saber complexo do operário a seus elementos simples, estudar o tempo de cada tarefa para chegar ao tempo necessário de cada operação introduzindo cronômetro nas oficinas. Desta forma, desenvolveria junto com o trabalhador a melhor maneira de executar cada operação. Este primeiro

---

<sup>1</sup> Taylor acreditava que cada operário produzia um terço do que poderia produzir chamando o processo de “vadiagem sistemática” (LLATAS, 2009).

<sup>2</sup> Para Marx o desenvolvimento da burguesia acontece somente através do capital que segundo ele corresponde ao desenvolvimento do proletariado, estes que “[...] só sobrevivem à medida que encontram trabalho, e só encontram trabalho à medida que seu trabalho aumenta o capital” (2002, p. 35). Desta feita, o proletariado não passa de mercadoria como qualquer outra, por este fato estão sujeitos “[...] a todas as flutuações do mercado” (MARX, 2002, p. 35).

princípio se resumiu em separar as especialidades do trabalhador no processo de trabalho.

**2º princípio** - Selecionar cientificamente e em seguida treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. Este princípio ficou conhecido como a separação do trabalho entre a concepção e a execução. Segundo Taylor, o trabalhador entraria somente com sua formação de trabalho.

**3º princípio** - Explicar a ciência do trabalho e controlar até os mínimos detalhes de sua execução, visando estabelecer uma relação íntima e cordial entre os operários e a hierarquia da fábrica.

**4º princípio** - Manter a divisão do trabalho e das responsabilidades entre a direção e o operário, centralizando o poder nas mãos da direção e excluindo os produtores. Dessa forma, Taylor acreditava assegurar, com a nova direção do trabalho, a supressão das lutas operárias.

Das diversas características do sistema taylorista, duas devem ser destacadas: a primeira é o aparecimento da função hoje conhecida como analista de tempos e movimentos, que foram acompanhadas pela avaliação da produtividade materializada pelo cronômetro. A segunda é a individualização dos salários, forma explícita de introduzir a competição entre os trabalhadores, uma vez que mensura a produção de cada funcionário.

O taylorismo enquanto técnica de produção esboça um conjunto de gestos e comportamentos que visam o processo produtivo, configurando-se também como uma forma de olhar o mundo completamente compartimentado e controlado. Esse foi um efeito que fugiu aos limites das fábricas e alcançou as mais diferentes esferas sociais, inclusive aquelas mais recolhidas e íntimas como o lar. É claro que nem mesmo a Instituição Escolar passou ilesa por esse fenômeno.

Os princípios básicos da Administração Científica propostos por Frederic Taylor estabelecem uma relação com os pressupostos da administração escolar que, na tentativa de atender os requisitos científicos, acabou esfacelando o que deveria ser visto como corpo; o escolar. Vejamos alguns aspectos:

a) A escola precisou lançar mão dos saberes que vinculam entre as pessoas para poder instituir quais seriam seus objetos e uma metodologia mais eficaz.

b) De certa forma, a concepção e o planejamento dos procedimentos escolares ficaram nas mãos de uma administração que define o que os demais devem fazer. Aos administradores cabe elaborar currículos, horários, livros didáticos etc; aos demais cabe executar.

c) Mesmo diante dessa divisão de concepção e execução do trabalho, é necessário criar o efeito de que os envolvidos estão participando de todas as etapas do trabalho.

d) Na escola, o trabalho sempre foi bem dividido, esclarecendo a seus executores o que deve ensinar, como se deve ensinar e quanto tempo lhe é concedido para tal.

Essa aproximação dos princípios da Administração Científica com a atividade de Administração Escolar e suas transformações aponta para a substituição da divisão taylorista de tarefas por atividades integradas, realizadas em equipes ou individualmente, que exigem visão do conjunto, autonomia, iniciativa, capacidade de resolver problemas e flexibilidade. Esse é o desafio que compete à gestão. Como se pode perceber, as mudanças são consideráveis e afetam não apenas a sociedade de um modo geral, como a nossa vida cotidiana (LIBÂNEO, 2003). A gestão deve isentar o ambiente escolar da competitividade que envolve as relações capitalistas

de produção e proporcionar-lhe uma maior autonomia, para que a escola possa gerir-se sem reproduzir tendências de correntes político-ideológicas, ou mesmo formas de discriminação, exclusão, opressão e violência.

## **GESTÃO EDUCACIONAL**

### **O conceito de gestão participativa**

Há bem pouco tempo, sabemos que dirigir uma escola era considerado uma tarefa rotineira, cabível a qualquer profissional de qualquer área de conhecimento. Cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola, centralizando em si todas as decisões em administrar com prudência os eventuais imprevistos. Entretanto, a dinamicidade da sociedade ligada às grandes e contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo modelo de escola e, conseqüentemente, um novo perfil de dirigente com formação e conhecimento específicos para o cargo e a função de diretor-gestor.

De acordo com LIBÂNEO (2004) é importante mostrar que o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola é a participação, e que a autonomia é um dos princípios mais importantes nessa construção. Nesse sentido, a participação é primordial na busca de resultados.

“[...] o conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como autonomia se opõe às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação.” (LIBÂNEO, 2004, p.80).

A instituição que permite que seus colaboradores além de participarem na construção do processo político e cultural da escola o façam com autonomia e liberdade estará contribuindo para que a gestão compartilhada se concretize. Neste sentido é que a gestão deve dar seus primeiros passos, buscando formas diversas de articular e aproximar escola e comunidade. Trata-se de uma forma de administrá-la com competência, objetivando atingir suas finalidades essenciais e suas metas, ou seja, a de promover um ensino de qualidade para todos. A partir do momento que muda as relações no interior da escola e as relações com a comunidade, inicia-se a construção da educação que realmente está comprometida com os anseios da comunidade. Essa reflexão chama a atenção para uma gestão democrática facilitadora do aprendizado do aluno, capaz de proporcionar oportunidades que permitam a ele próprio construir sua caminhada ao longo da vida. É preciso, que o formando, desde o principio mesmo de sua experiência formadora, assuma-se também como sujeito da produção do saber e se convença definitivamente de que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção. (FREIRE, 2002).

Acredita-se que o sentido geral da administração é saber usar os recursos com racionalidade para atingir os fins, conforme se planejou. Para PARO (2003), planejar

é estabelecer objetivo, é uma peculiaridade do ser humano, que se diferencia no animal, pois o homem pela sua liberdade de ser busca realizar e administrar aquilo a que se propõe. O referido autor coloca ainda que o homem se interpõe entre si e a natureza com o intuito de dominá-la para seu proveito. A relação do homem com a natureza e os homens não são vistos independentes uma da outra, mas, sim, dependentes entre si. Em outra reflexão, Paro constata que:

Os recursos de que estou falando envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceituais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. Têm a ver por um lado, com as relações do homem com a natureza, por outro, com as relações do homem entre si. (PARO, 2003, p.20)

Salienta-se, portanto, que administração não é um trabalho que acontece isoladamente, mas sim, um trabalho coletivo, onde todos participam e cooperam uns com os outros para que os fins sejam alcançados.

Dessa forma, um dos grandes desafios está em compreender, na atualidade, o verdadeiro sentido dos termos *gestão* e *administração*. Infelizmente ainda não a um consenso e muitos especialistas, PARO (2003), por exemplo, identificam a expressão organização escolar com administração escolar, que conseqüentemente caracterizariam a ação de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho da escola, o que igualmente acontece com o termo *gestão* e *administração*, que muitas vezes são utilizados ora como sinônimos (LIBÂNEO, 2004) ora como antônimos (LUCK, 2000). Segundo LUCK (2000) o termo administração educacional, concebido enquanto paradigma de organização da educação faz parte da literatura nacional a partir das décadas de 1960 e 1970, antes disso pouco ou quase nada se ouvia falar em administração voltada para o espaço da escola.

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir de década de 1990, e vem se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas. [...] O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto (LUCK, 2006, p. 33-34).

A dinâmica intensa da realidade e seus movimentos fazem com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo e conseqüentemente as palavras usadas para representá-los deixam de expressar toda a riqueza da nova significação. Daí porque a mudança de designação da nomenclatura administração para gestão educacional.

Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma

entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos. A promoção de uma gestão democrática e participativa delega autonomia à escola (sistema educacional) para buscar soluções próprias para seus problemas, suas necessidades e propostas. Dessa forma, gestão educacional preserva relações democráticas e fortalece princípios de orientação e construção da autonomia. Gestão democrática é a participação da comunidade na gestão das unidades escolares, no entanto para que a gestão ocorra no âmbito da prática, há necessidade de que se tenha uma escola com maior autonomia. MACHADO (2000, p.80)

Durante um longo período, a administração da educação em nível fundamental constituiu-se em uma tarefa bastante rudimentar. O diretor era encarregado de zelar pelo bom funcionamento da escola, seja ele estrutural ou administrativo. Hoje, tal perspectiva está ultrapassada, pelo menos teoricamente, pois as transformações que surgiram tanto no interior do sistema de ensino quanto no meio social provocaram mudanças fundamentais no campo da educação e, conseqüentemente, no papel que a escola exerce na sociedade e, também, no papel do professor no processo de aprendizagem. Uma dessas mudanças pode ser ilustrada pelo apelo que se faz à democracia e à participação da família e da sociedade no processo de tomada de decisão no ambiente escolar, que podem ser percebidas como vinculadas a duas formas básicas de condução de uma instituição de ensino: uma democrática e outra autoritária.

A educação atravessa momentos difíceis, por ter se mantido por muito tempo estagnada, não acompanhando certas evoluções, dentre elas a tecnológica, que acabaram por definir novos valores sociais. A sociedade encontra-se em crise diante de tantas mudanças e avanços, e sem perceber vai incorporando-os em suas atividades, estando ou não preparada para recebê-las. Diante da complexidade imposta pela modernidade, os olhares se voltam para a educação e conseqüentemente para a escola, que se vê ante um novo papel e novas exigências, inclusive no que se refere ao bom funcionamento sob os novos conceitos de administração e gestão. Gestão educacional tornou-se importante no contexto educacional e reconhecida pela importância da participação consciente das pessoas nas decisões sobre a orientação de seu trabalho. A gestão está ligada a defesa de mecanismos mais coletivos e participativos de planejamento e administração escolar representando a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho. OLIVEIRA (2002, p.136). Dessa forma, gestão está ligada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação.

Neste sentido, a mudança de paradigma de administração para gestão educacional como de grande importância para a mobilização dos sistemas de ensino e de suas instituições, sentindo a necessidade de revitalização da educação brasileira. A democracia conduz as pessoas que estão inseridas na escola à maior participação e implicação nas tomadas de decisão. Os antigos fundamentos de administração educacional seriam insuficientes, mas não perderiam a importância, na orientação do trabalho do dirigente educacional com essa nova dimensão. Para compartilhar responsabilidades de forma democrática é necessário que se promova a discussão coletiva, decisão, participação e definição de metas e ações, e ainda, o

acompanhamento, a socialização dos resultados entre toda a comunidade escolar. Às vezes, a realidade das escolas ainda é de isolamento dos professores, que ainda manifestam a crença de que suas responsabilidades começam e terminam na sala de aula, privando-se de compartilhar com os demais membros da escola. Nesses casos, o grande desafio é a interação entre as partes. "A desconsideração total pela formação integral do ser humano, a sua redução a puro treino fortalecem a maneira autoritária de falar de cima para baixo a que falta, por isso mesmo, a intenção de sua democratização no falar com". (FREIRE, 2002, p. 72).

A gestão de uma escola, por menor que esta seja, não é apenas uma função pedagógica, assim como ser professor também não o é. O que diferencia não é apenas a natureza do trabalho, mas o seu grau. Tanto o professor quanto o diretor têm uma função administrativa muito importante, mais enquanto aquele administra a sala de aula, este se responsabiliza pela escola como um todo. O gestor precisa ter um posicionamento claro e objetivo frente aos problemas educacionais, para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico competente, visando à melhoria da qualidade do ensino.

Em termos gerais, a gestão autoritária defende a centralização de processos decisórios na pessoa do diretor, do professor em sala de aula ou, ainda, de outros grupos hierarquizados dentro do ambiente escolar. Por outro lado, a gestão democrática se caracteriza por possibilitar que as decisões na escola sejam tomadas em conjunto, ou seja, coletivamente, onde todos estejam diretamente envolvidos no processo de formação social, política e por que não salientar, emocional do aluno. As instituições educacionais bem sucedidas tem um equilíbrio permanente entre o pedagógico e o administrativo, e esta harmonia decorre da compreensão de que a escola é um sistema, ou seja, um conjunto de partes coordenadas entre si. A formação do gestor requer uma concepção comprometida com o processo social, visando um profissional com capacidade no plano científico e técnico. Por isso, espera-se que sua formação lhe ofereça subsídios de sensibilidade ética, política e social, com caráter inovador e consciente de um processo que tenha por objetivo formar com qualificação, cidadãos intelectuais, técnicos, eticamente desenvolvidos e politicamente comprometidos com uma educação de qualidade. O gestor deve, cotidianamente, dar conta de diferentes "gestões": do espaço, dos recursos financeiros, de questões legais, da interação com a comunidade do entorno e com a Secretaria de Educação e das relações interpessoais com funcionários, professores, famílias. (Priolli, 2008).

A qualidade da escola é condição essencial de inclusão e democratização, não obstante, o desafio de oferecer uma educação de qualidade para a inserção do aluno e conseqüentemente a consolidação da democracia é tarefa de todo o corpo social. Contudo, o conhecimento de que a escola é um sistema, nem sempre permeia o dia-a-dia das instituições educacionais e as perdas que daí decorrem são enormes, sendo assim, Colombo (2004) acrescenta que "um sistema de gestão de qualidade é um conjunto de atividades coordenadas, usadas para dirigir e controlar uma organização com base na política e diretrizes estabelecidas para alcançar os objetivos determinados do planejamento estratégico" (COLOMBO, 2004, p.51).

Para que a instituição seja um sistema funcional, é necessário que o gestor saiba definir com bastante precisão o objetivo da escola; se não há clareza em relação ao que se pretende, surgem muitos conflitos desnecessários. Em muitos casos, a incoerência entre o que ficou no papel e o que se vive no cotidiano da escola. É necessário considerar, em todas as decisões, a interdependência entre os

múltiplos componentes do sistema, pois é quase impossível mexer uma peça só. Cada solução origina outros problemas. Outro passo é reconhecer que as falhas de um sistema decorrem fundamentalmente das ações administrativas. Quanto o poder de uma pessoa maior a sua responsabilidade pelos resultados. "... para uma instituição de ensino funcionar de maneira eficaz e eficiente tem de ter visão. Em segundo lugar, a instituição de ensino deve ser vista como um sistema." (COLOMBO, 2004, p.52).

Desta feita, a missão é a razão de ser, a finalidade da instituição é realizar um trabalho de qualidade, e assumir sua responsabilidade social, garantindo a formação de pessoas que tenham também essa responsabilidade. Considerar a pessoa e respeitar a sua dignidade é compreender que toda solução é sempre de dentro para fora, é entender que só a interação é o caminho para a promoção humana.

### **Teoria e prática gestonária na escola**

As instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar o seu papel diante das transformações que ocorrem na sociedade e tais transformações ocorrem em escala mundial, decorrentes de um conjunto de acontecimentos e processos como: avanços tecnológicos, paradigmas produtivos, exclusão social, crise moral e ética, despolitização da sociedade. É diante destes desafios que podemos levantar uma pergunta chave: qual é o papel da escola hoje? E a partir daí, uma série de outras dúvidas e questionamentos que nos levam a refletir e repensar as funcionalidades da instituição escolar.

A gestão escolar representa um paradigma que chega a escola como uma solução para a sua problemática.

Os sistemas educativos dos países em desenvolvimento enfrentam atualmente não só o desafio de responder à demanda de acesso universal à educação – sem importar o tamanho, a condição econômica ou a situação geográfica das comunidades a que estendem seus serviços, mas também de oferecer uma educação que considere a diversidade cultural e, em alguns casos, as necessidades de desenvolvimento das comunidades. (MARTÍNEZ, 2004, pg. 95).

A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e a formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção tecnicista de escola, a direção é centralizada numa única pessoa, com as decisões vindo de cima para baixo, sem a participação dos professores, alunos e pais, com um plano previamente elaborado. Já numa concepção progressista, "[...] partindo de uma análise crítica das realidades sociais" que "[...] sustentam implicitamente as finalidades sócio-políticas da educação" (LIBÂNEO, 1993, p. 32), o processo de tomada de decisões se dá coletivamente com a ampliação da participação de professores, alunos e pais.

A gestão educacional está ligada a quatro componentes que lhe são praticamente indissociáveis: participação, democracia, autonomia e autocontrole. A participação é a melhor maneira de assegurar a democratização da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar, proporcionando assim um maior

conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade. Mas é necessário que essa participação exija de fato, tendo o envolvimento de todos ou de muitos de maneira consciente, não apenas de corpo presente para assinaturas, prevalecendo o processo e não o produto. Só há participação quando os envolvidos se sentem integrados, isto é, partícipes do processo, capazes de opinarem, interferirem e realizarem.

O termo *gestão* tem sido utilizado de forma equivocada para substituir o que se denominava administração. Entretanto, este termo não deve ser entendido como uma substituição de terminologia de como se deve conduzir uma organização de ensino. A ideia de gestão educacional desenvolve outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como a dimensão política e social. Pela crescente complexidade das organizações sociais que envolvem a dinâmica das interações, não se pode conceber que estas organizações sejam administradas pelo antigo enfoque conceitual da administração científica, pelo qual tanto a organização como as pessoas que nela atuam, passam ser uma máquina manejada e controlada de fora para dentro. A gestão educacional tenta responder a um novo enfoque de organização nos sistemas educacionais, mas não se trata de uma mera substituição terminológica, mas da proposição de um novo conceito de organização educacional. A gestão propõe a depreciação da administração, mas a superação de suas limitações redimensionando-as.

A administração escolar pensada e organizada com foco no processo pedagógico e administrativo constrói uma identidade educacional integrada. A prática pedagógica e a administrativa, quando voltadas para o processo de ensino-aprendizagem supera a fragmentação da formação do ser humano. (MAIA e COSTA, 2011, pg. 77).

A palavra *gestão* tem sido erroneamente, comparada ao termo de administração. Comparando o que se propunha sob a denominação de administração e o que se propõe sob a denominação de gestão e ainda, a alteração geral de orientações e posturas que vêm ocorrendo em todos os âmbitos e que contextualizam as alterações no âmbito da educação e da sua gestão, conclui-se que a mudança é radical. A expressão *gestão educacional*, utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Conforme afirmado em trabalho conjunto entre Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e Ministério da Educação e Cultura (MEC):

“O diretor é cada vez mais consciente a levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão” (VALERIEN, 1993, p. 15).

LUCK (2000) defende a capacitação do gestor como condição prévia à sua função:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo. (LUCK, 2000, p. 29)

A essa conscientização estaria vinculada a necessidade de interpretação da dimensão pedagógica, administrativa e financeira, na questão administrativa. Em consequência, os antigos fundamentos de administração educacional seriam insuficientes - embora importantes - para orientar o trabalho do dirigente educacional com essa nova dimensão. Na prática, as instituições necessitam de um novo regime de gestão que vá além do simples discurso. Exige-se que os conhecimentos aumentem para uma visão autônoma de modo estrutural individual e coletiva. Propõe-se então uma formação crítica e reflexiva sobre o sistema educacional baseada na diversidade e flexibilidade dos modelos de gestão escolar, relacionados a cada estabelecimento de ensino, permitindo ajustes nas práticas de gestão. Desta forma, uma formação de qualidade supõe que os futuros gestores sejam conscientes de que é necessária uma formação contínua.

Para Vianna (1986) existe um problema que antecede e implica nessa dificuldade de aplicar a gestão educacional, que conforme o objetivo geral proposto pelo Artigo 1.º da Lei Federal nº 5.692/71, que é o de proporcionar ao educando uma formação necessária ao desenvolvimento de seus potenciais como elemento de auto realização, capacidade para o trabalho e preparo consciente de cidadania. Outro problema que a autora levanta é sobre a queda da Lei 5.692/71, em que a escola atendia:

[...] exclusivamente a uma minoria privilegiada, com a proposta de ampliar o número de vagas, passou a atender também às classes menos favorecidas da nossa sociedade. Ocorreu, então, o que chamamos de massificação do ensino: a quantidade de brasileiros, na escola, passa a ser a maior preocupação da nossa política educacional. A respeito da qualidade do que é ensinado dentro dela, infelizmente, porém, não se questiona não se indaga. Antes restrita a uma clientela privilegiada, mínima, a escola precisa, agora abrir suas portas para receber um grande contingente humano, dos 7 aos 14 anos, com todos os problemas decorrentes de sua condição econômico-sócio-cultural de vida (VIANNA, 1986, p. 02).

Frequentemente não há uma distinção entre autonomia e democratização, que diversas vezes se confundem quando se referem à gestão. A autonomia revela

a possibilidade de uma escola criar ou definir o seu projeto pedagógico, do professor selecionar conteúdos próximos da realidade sociocultural de seus alunos, de optar por este ou aquele livro (por mais que sejam, ainda, livros de uma lista definida por órgãos como a Secretaria de Educação) e a democratização, a descentralização no campo da administração educacional, expressa um movimento no sentido de atribuir maior mobilidade administrativa às unidades escolares, uma vez que retira certas responsabilidades da União, dos Estados e/ou Municípios e as repassa às escolas diretamente.

Paro (2002) observa que o impasse proposto pelo neoliberalismo enfatiza que a escola deve funcionar nos moldes empresariais, não obstante, a produção escolar não deve acontecer fiel aos métodos empresariais, sendo uma mera produtora de objetos. Para ele a administração escolar deve ser tratada como o conjunto de atividades mediadoras na busca de fins educativos, ou seja, é primordial o desenvolvimento de estratégias, formas e projetos (meios) para se chegar a formação de um cidadão capacitado e crítico (fins).<sup>3</sup>

À democratização entende-se também ao que Vianna (1986) levanta como mais uma mudança que é emergente no seio escolar: “De um modo geral, a administração escolar é realizada através de ordens, regulamentos, impostos de cima para baixo, sem nenhum questionamento, acentuando o comportamento de submissão, sem críticas nem discussões por medo de possíveis conflitos e punições” (VIANNA, 1986, p. 07), isto é, uma falta de liberdade para se criar e despreparados para grandes inovações, frustrados e profissionalmente ameaçados. Com a gestão as hierarquizações das funções são minimizadas por não existir a possibilidade de seu desaparecimento, se não estaríamos falando em “anarquia escolar”, o diálogo entre professor-aluno, professor-diretor passa a ser fundamental para as melhorias do ensino, agora todos sujeitos envolvidos no processo escolar podem opinar e interferir.

Segundo Hora (1994) a organização escolar estruturada pela sociedade capitalista procura a manutenção das relações sociais com tendência a perpetuá-las, enfatizando a manutenção do poder da classe dominante. A escola não apenas reproduz as relações sociais, mas se concebe por um espaço em que a sociedade produz os elementos de sua própria contradição, sendo a educação dialética, a escola é a arena em que os grupos sociais lutam por legitimidade e poder.

[...] desse modo, quanto mais participativo, solidário e democrático for o processo administrativo maiores as possibilidades de que seja relevante para indivíduos e grupos e também maiores as probabilidades para explicar e promover a qualidade de vida humana, necessária. O papel da administração da educação será o de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional, sem perder de vista a especificidade de suas características e de seus valores que a plena realização de indivíduos e grupos sejam efetivadas. (HORA, 1994, p. 41)

Outro autor que questiona alguns posicionamentos da instituição escolar é Carlos Libâneo (2004), enfatizando a necessidade de se criar no aluno uma

---

<sup>3</sup> “Se os membros das camadas populares não dominam os conteúdos culturais, eles não podem fazer valer os seus interesses, porque ficam desarmados contra os dominadores, que se servem exatamente desses conteúdos culturais para legitimar e consolidar a sua dominação”. (SAVIANI, 2000, pg.60)

consciência crítica que não seja dominada: "[...] a educação libertadora, ao contrário, questiona concretamente a realidade das relações do homem com a natureza e com os outros homens, visando a uma transformação – daí ser uma educação crítica". Pode-se afirmar que a Gestão Educacional só acontece com sujeitos comprometidos com uma educação cujo objetivo é a construção da cidadania e a transformação da sociedade, numa tentativa de responder a pergunta: "qual o papel da escola hoje?".

### **Os conselhos de classe e o planejamento como aliados da gestão escolar**

Entre as modalidades mais conhecidas da realização da gestão no âmbito escolar estão os Conselhos de classe que acontecem com a presença do corpo docente e do corpo discente. Vianna (1986) discute acerca dessa participação abordando direcionamentos aos alunos, para ela a maior preocupação das instituições escolares deve ser o desenvolvimento do processo educativo centrado no aluno, assim como sua realidade social e contextual, para que se efetive a participação da comunidade não só na execução, mas em decisões, acompanhamento e controle das ações. E para isso, os membros que participam desse processo, precisam acreditar na dignidade do ser humano, na capacidade do educador e finalmente na escola como um importante agente promovedor de mudanças. Luck (2006) complementa ao dizer que a promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social.

A compreensão da complexidade do trabalho pedagógico, só acontece com a percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva, sendo este o grande desafio da gestão educacional, lembrando que mudar apenas a denominação, nada significa. É necessário que a nova forma de representação denote originalidade e efetiva atuação. A gestão compartilhada na escola tem sido alvo de muitos estudos na tentativa de inovar e democratizar a instituição educacional. A escola só será democrática a partir do momento em que estabelecer novas relações sociais, partilhar ideias e decisões, e principalmente ter como objetivo o trabalho coletivo, pois o homem isolado não constrói nem transforma realidade.

O trabalho coletivo tem sido valorizado e buscado em todas as áreas, uma vez que é imprescindível que os profissionais saibam trabalhar, dialogar, conviver com o outro, requisitos indispensáveis para a educação do novo século. Estes aspectos são mais evidenciados quando se fala em gestão democrática da educação, pois esta é uma gestão nova que se precisa ser construída.

De acordo com a definição de gestão democrática prevista pela LDB em seu artigo 12, inciso VI, a mesma é entendida como uma possibilidade de nova perspectiva de Planejamento Participativo, permitindo a participação e o compromisso de toda a comunidade escolar nas deliberações e decisões, para que todos possam participar coletivamente sem se eximir das responsabilidades éticas de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Partindo desse pressuposto, o Conselho de Classe funciona como um órgão colegiado, interno à unidade escolar, de natureza consultiva e deliberativa em relação a avaliação do aluno, norteado pelos pareceres da legislação educacional vigente, as políticas curriculares implantadas, as resoluções e as propostas dos

conselhos federal e estadual de educação. No entanto, o conselho não é engessado, tampouco rígido que não possa receber sugestões ligadas à realidade da escola e da comunidade nela inserida.

A escola é o primeiro espaço de convívio em grupos numerosos, onde se aprende a respeitar diferenças, resolver conflitos e tomar decisões em conjunto, saberes essenciais para exercer a cidadania. Em conselhos de classe ou de escola, e na escolha de seus membros, a vivência política é ainda mais explícita ao se assumir e ao se delegar responsabilidade coletiva (MENEZES, 2012).

A forma de trabalho adotada no conselho de classe consiste na reunião de todo o corpo docente responsável pelas diversas disciplinas que compõem a matriz curricular, da série e turma por ele atendida. Geralmente também estão presentes a representação estudantil da turma, o coordenador pedagógico responsável pela fase de ensino em que a série está inserida e a participação do coordenador da escola somada à observação do diretor.

Espera-se do Conselho que seu objetivo maior seja a concretização do diagnóstico do sucesso ou não do projeto pedagógico, verificando se o nível de desenvolvimento e aprendizagem dos discentes, em cada disciplina trabalhada pelos professores garante a eficácia e a qualidade do projeto. Dessa forma, é de suma importância a verificação do desempenho dos alunos, como o envolvimento deles, seu comportamento em relação às normas prescritas no regimento escolar e, com base na legislação, a análise das reprovações e das aprovações e outras medidas necessárias à melhoria da qualidade da aprendizagem dos estudantes. Conforme orientação da Resolução CEE nº 194/2005:

“[...] ao final de cada semestre letivo, o Conselho Escolar deve promover a análise global sobre o desenvolvimento de cada aluno, durante o ano letivo, tendo como parâmetros o processo de avaliação da aprendizagem que deve considerar, cotidianamente, a efetiva presença e a participação do aluno nas atividades escolares, sua sociabilidade, sua capacidade de tomar iniciativa, de criar e apropriar-se dos conteúdos disciplinares inerentes à sua idade e série, visando a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento das habilidades de ler, escrever e interpretar, de atitudes e valores indispensáveis ao pleno exercício da cidadania.”

Isto posto, para se chegar a uma conclusão do Conselho de Classe, é necessário estabelecer seus objetivos claros e em um segundo momento, a anotação de seu inteiro conteúdo, geralmente em ata própria ou na ficha individual do aluno que deve constar, também de forma concisa e coerente, no histórico escolar e nos diários de classe. Como o processo de aprendizagem tem por objetivo contribuir para o pleno desenvolvimento do aluno não é interessante, no sentido de contribuir para o sucesso da escola, que o Conselho de Classe, analise de forma global e genérica, por exemplo, as notas ou conceitos gerais dos discentes ao longo do ano letivo.

Nesse sentido, é importante frisar que o principal objetivo do Conselho Escolar é, portanto, o de refletir sobre o projeto pedagógico pensado coletivamente

com a participação direta de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. As discussões e a construção de propostas de ações que tenham como parâmetro a legislação em vigor, as normas dos Conselhos Federal e Estadual de Educação, além da ênfase na construção da identidade da escola e da série/turma, levando em conta a realidade vivenciada pelo grupo, para a superação das barreiras e problemas pedagógicos de forma inovadora, responsável e comprometida com a meta estabelecida para a melhoria do desempenho dos estudantes e, por consequência da unidade escolar, são considerados, também objetivos a serem alcançados pelo Conselho.

Assim, o Conselho de Classe, então, torna-se um espaço de reflexão pedagógica, servindo para reorientar a ação pedagógica, a partir de fatos apresentados e metas traçadas no Projeto Político Pedagógico. Dessa forma, o Conselho deve apreciar-se também do processo de avaliação, salientando aqui que a palavra processo está sendo utilizada para significar e representar todos os planejamentos, metodologias, ações e atitudes que cada professor, em particular, usa para avaliar o estudante em sua individualidade.

É função do Conselho de Classe entender o planejamento de cada professor da turma sobre o processo de avaliar. É também sua função, tomar as providências necessárias quando, tal planejamento estiver em desacordo com as resoluções dos Conselhos Federal e Estadual de educação, ou seja, conforme a Resolução CNE nº 194/2005,

“... as decisões do Conselho de Classe são soberanas e só podem ser revisadas e ou modificadas por ele mesmo, mediante recurso interposto pelo interessado ou por seu representante legal, no prazo estabelecido pelo Regimento Escolar, que não pode ser inferior a cinco dias, ficando vedada toda e qualquer ingerência e interferência em sua autonomia e soberania.”

Portanto, as decisões do Conselho de Classe não são engessadas e/ou definitivas, pois, elas podem passar por revisões, no momento em que o estudante, ou o seu representante legal propor uma revisão. Se, no momento de discussão do Conselho de Classe, todos os coordenadores pedagógicos, inclusive o coordenador pedagógico geral (vice-diretor) e a direção acompanharem, passo a passo, todo o processo de aprendizagem, não haveria a necessidade de recursos, pois o acompanhamento contínuo implica as intervenções contínuas necessárias para que se superem as barreiras encontradas na construção da aprendizagem do estudante. O conselho não deve mais ser entendido como um momento de fechamento de notas e decisões acerca da aprovação ou reprovação de alunos, ao contrário, deve ser entendido como um espaço privilegiado para o resgate da dimensão coletiva do trabalho docente.

Além das reuniões bimestrais, previstas no calendário escolar, o Conselho Escolar possui autonomia para se reunir, extraordinariamente, sempre que houver necessidade, no entanto, para ser convocado pelo diretor, o mesmo deve acatar a uma antecedência de, no mínimo, vinte e quatro horas e para efeito legal, ter a presença de no mínimo 75% dos membros.

Nesse sentido, é fundamental que os Gestores Escolares (direção, vice-direção e secretaria geral), valorizem esse momento importante em que todas as

áreas do conhecimento se reúnem para avaliar o estudante, nas suas diversas perspectivas de participação, motivação, dedicação, envolvimento e produção; colocando na pauta qual é o papel de cada um dos integrantes do Conselho de Classe, na construção do resultado, e principalmente na reflexão de todo o processo ensino-aprendizagem do educando.

O planejamento educacional significa para o professor a transformação de suas ideias em prática, um processo de reflexão e tomada de decisões sobre a ação. E mais, o ato de planejar segundo Gadotti (1986), é um processo que visa uma superação que aponta para o futuro, mas considerando as condições do presente. Para isso, é necessário que o processo de planejamento esteja cada vez mais voltado para o aluno, visando assim uma significativa melhoria no aprendizado, como defende Vianna: “[...] o aluno nunca é consultado sobre como, quando, o que aprender e por que aprender, com papel claramente definido pelo calar, ouvir, obedecer, ser julgado, devolver mecanicamente o que é aprendido, competir individualmente e submeter-se a uma ordem preestabelecida, alheia à sua realidade” (VIANNA, 1986, p. 02).

O planejamento, enquanto ferramenta de trabalho deve contemplar o exercício diário de compreensão do próprio trabalho docente, visando um posicionamento crítico em relação à realidade do espaço escolar e o que lhe é exigido enquanto prática. Nesse sentido, o docente deve resgatar, revisar, transformar e inovar seu trabalho de acordo com as demandas de cada contexto ou atuação, mediante a atualização e a análise teórica. Nessa perspectiva, vê-se que planejamento é: “um processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis, a fim de alcançar objetivos concretos, em prazos determinados e em etapas definidas, a partir do conhecimento e avaliação científica da situação original”.<sup>4</sup>

Através da importância do planejamento, o alunado, em toda sua diversidade e pluralidade, precisa ser considerado como unidade e conseqüentemente atendido em suas dificuldades. O professor deve estar atento a esse fato. Como profissional inserido dentro da sala de aula, ou seja, o único dentro do espaço escolar que possui uma relação mais direta com os discentes, o professor, precisa perceber em seu planejamento, seja diário, seja semanal, quinzenal, etc, os objetivos a serem atingidos e a metodologia usada para envolver os discentes em sua disciplina/conteúdo. É importante que o professor compartilhe suas observações com os estudantes, com a intenção de sinalizar e diagnosticar avanços e possibilidades de superação de possíveis dificuldades. A efetivação da aprendizagem, dessa forma, implica a adoção de estratégias que facilitem o entendimento do aluno, dando-lhes condições para compreender, reconhecer, denominar, generalizar, etc. Um conteúdo deve ser estudado e planejado pelo professor ao estudante de forma articulada a outros saberes – interdisciplinares, por exemplo – e ao conhecimento prévio do aluno acerca do assunto, por isso a necessidade e a emergência da resignificação do planejamento como uma teorização que busca uma ação, uma prática, sobretudo, concisa e coerente:

“Toda tentativa de sistematizar uma prática é certamente frustrante: o ato educativo não é sistematizável. A prática educativa é outra coisa além da ciência e das metodologias. É um complexo de atos e de conhecimentos, de decisões e de atenção que ultrapassam as

---

<sup>4</sup> MARTINEZ, M. J. & LAHORE, C. Oliveira. Planejamento escolar. São Paulo: Saraiva, 1997.

possibilidades de uma teorização global [...] Falar e escrever o que observamos e praticamos e achamos que deve ser dito, isso talvez valha a pena”. (GADOTTI, 2001, p. 08)

## **GESTÃO COMPARTILHADA E ADMINISTRAÇÃO COLETIVA**

### **Horizontalização de saberes e o papel do professor**

Muitas das vezes, a visão do professor como o detentor do conhecimento e por isso a justificativa para o mesmo sustentar e legitimar o poder de dominar deve ser abandonado, para que o aluno compreenda que seu papel é essencial na escola, já que o binômio definido por Vianna (1986) “professor-aluno” são o maior recurso para o trabalho educativo e que a sua posição como incompetente do saber é falsa. A reestruturação do ensino é emergente, urgente e prioritária, cabendo ao Estado/Município propô-la e fornece-lhe condições para sua realização, através do trabalho participativo da escola-família-comunidade.

Assim, a educação é entendida como discurso social e, nesta perspectiva, busca-se sensibilizar os estudantes quanto à necessidade de reflexão em relação aos dados/conteúdos com os quais estão trabalhando e em relação ao próprio conhecimento que estão produzindo. “Os homens se educam entre si mediados pelo mundo”.<sup>5</sup> Discussões sobre os processos de construção do conhecimento dentro da escola permite aos professores demonstrar que as inúmeras interpretações são sempre feitas a posteriori e que dependem dos valores, dos problemas, das condições materiais, dos embates políticos, das perspectivas culturais, das representações construídas sobre as formas de viver e sobre as maneiras de pensar de cada época. A educação constitui, pois, uma força homogeneizadora que tem por função reforçar os laços sociais, promover a coesão e garantir a integração de todos os indivíduos no corpo social. (SAVIANI, 2000).

A finalidade mais geral do ensino e do papel do professor é contribuir para a formação de um cidadão crítico e reflexivo, que se reconheça como agente de sua história individual e coletiva e que atue na sociedade de forma transformadora. Objetiva-se ainda fornecer aos alunos um método de análise da realidade social que lhes permitam refletir sobre as várias realidades com o objetivo de transformá-las.

O ensino exclusivamente verbalista, a mera transmissão de informações, a aprendizagem entendida somente como acumulação de conhecimentos, não subsistem mais. Isso não quer dizer abandono dos conhecimentos sistematizados da disciplina nem da exposição de um assunto. O que se afirma é que o professor medeia a relação ativa do aluno com a matéria, inclusive com os conteúdos próprios de sua disciplina, mas considerando os conhecimentos, a experiência e os significados que os alunos trazem à sala de aula, seu potencial cognitivo, suas capacidades e interesses, seus procedimentos de pensar, seu modo de trabalhar.

---

<sup>5</sup> Revista Escola. Paulo Freire: o mentor da educação para a consciência. Coleção grandes pensadores

Ao mesmo tempo, o professor ajuda no questionamento dessas experiências e significados, provê condições e meios cognitivos para sua modificação por parte dos alunos e orienta-os, intencionalmente, para objetivos educativos. Está embutida aí a ajuda do professor para o desenvolvimento das competências do pensar, em função do que coloca problemas, pergunta, dialoga, ouve os alunos, ensina-os a argumentar, abre espaço para expressarem seus pensamentos, sentimentos, desejos, de modo que tragam para a aula sua realidade vivida. (LIBÂNEO, 2003, pg. 13).

Partindo desse pressuposto, a escola precisa ter como meta um ensino e conseqüentemente uma aprendizagem que levem o aluno a “aprender a aprender”, “aprender a pensar”<sup>6</sup>, saber construir a sua própria linguagem, saber se comunicar, saber usar a informação e o conhecimento para ser capaz de viver num mundo em transformação. Para que isso aconteça, é necessário que a formação do educador seja necessariamente direcionada para um novo paradigma de educação. Por esta razão, a LDB dedicou uma atenção especial à formação do professor. A profissionalização é um dos principais desafios que a gestão educacional enfrenta no momento, pois exige-se profissionais com um perfil de liderança. Para uma gestão democrática, necessário se faz o estabelecimento de critério de competência profissional, como capacidade de diálogo para mediar conflitos e facilitar a interação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Enfim, deve-se efetivar o modelo de gestão participativa que a constituição federal e a LDB consolida.

A contribuição do professor é fundamental em preparar/orientar os alunos. Esse profissional precisa ter uma cultura geral sólida, agir com eficiência na sala de aula, conhecer e dominar as novas tecnologias e sua linguagem, se capaz de utilizá-las de forma bem com o conteúdo e a metodologia de suas aulas. Assim, o professor torna-se um articulador de um processo educativo que responda as exigências do mundo atual. Diante dessa problemática, o professor deve estar atento para realizar a construção do conhecimento, procurando utilizar os já dantes adquiridos e somando a estes os que se tornam realidade no dia-a-dia, levando em consideração todas as dimensões humanas do aprendiz, ou seja, o corpo, a mente, o individual, o social e o aspecto afetivo. *“Como prática estritamente humana jamais pode entender a educação como uma experiência fria, sem alma, em que os sentimentos e as emoções, os desejos, os sonhos deversem ser reprimidos por uma espécie de ditadura reacionista”*. (Freire, 2002, pg 92).

Tal professor será um mediador no aprendizado do educando, ajudando-o a interpretar e reinterpretar as ideias e as informações que este possui transformando-as em real conhecimento. Sendo que este tipo de conhecimento deverá ter sempre por princípio, a verdadeira racionalidade, ou seja, a disposição para uma constante crítica e autocrítica, distanciando-se o máximo possível da racionalização, pois esta pose nos conduzir a formulação de ideias fechadas sobre si mesmos. Dessa maneira o professor deve priorizar a busca de novos conhecimentos (paradigmas) conduzindo seus alunos a realizarem a construção de seu próprio conhecimento,

---

<sup>6</sup> A ideia do "ensinar a pensar" ou do "ensinar a aprender a aprender" está associada aos esforços dos educadores em prover os meios da auto-sócioconstrução do conhecimento pelos alunos. (LIBÂNEO, 2003, pg. 15).

aprendendo a contextualizar cada informação recebida para que esta se torne elemento útil em sua vida prática.

Quanto à prática docente e necessariamente ao que compreende avaliação, é preciso observar um dos problemas que a antecedem, que é o conteúdo do ensino. A seleção do conteúdo pela autoridade do mestre, que normalmente transmite qualquer significado de forma fragmentada, sem elos que facilitem o aprendizado do aluno, além claro de temas em sua maioria distantes da realidade do aprendiz, não facilitam, ou melhor, dificultam consideravelmente o sucesso do discente. Para Vianna (1986) “[...] as diferenças individuais e culturais não são respeitadas, mantendo-se o conteúdo estático, apesar do progresso, crises e mudanças sociais” (p. 05), conceituando-se assim como um bloqueio a uma aprendizagem mais prática e criativa. Normalmente, o trabalho educacional está impregnado de técnicas dissociadas de fundamentos, apontando para uma transmissão de conhecimentos verticais, que desvalorizam as contribuições e a própria figura do aluno, além da repetição e métodos decorativos que afastam o aluno do aprendizado mais global e amplo, que leve o aluno a "aprender a aprender", a levantar questões-problemas, discussões essas que são bases no discurso da gestão educacional.

A grosso modo, alguns membros da instituição escolar parecem estar organizados em dois tipos: os que não têm responsabilidades de acompanhamento de algumas metas de projetos e os que são totalmente alheios ao que acontece em seu ambiente de trabalho. Em suma, ao PPP (Plano Político Pedagógico) confere o planejamento, metas comuns à gestão educacional como sendo um propósito do ensino dinâmico, coletivo, participativo, que devem ocorrer no decorrer do ano letivo. Já o PDE (Plano de Desenvolvimento Escolar), tem por finalidade planejar os custos anuais da unidade escolar, apresentando o que se pode chamar vulgarmente por gasto (instrumentos de uso imediato) e investimentos (instrumentos de longa duração). O PDE (Plano de Desenvolvimento Escolar) traz um modelo de gestão da escola, dentro dos moldes da organização empresarial, e as escolas que fizeram adesão ao plano, planejaram nos moldes determinados, recebem os recursos financeiros para o desenvolvimento das ações preestabelecidas no PPP (Plano Político Pedagógico); o uso do PDE (Plano de Desenvolvimento Escolar) é interessante justamente por isso, por trazer recursos para as escolas, permitindo que sejam executadas as tarefas presente no PPP (Plano Político Pedagógico). Toda organização social carece de processos administrativos e a administração em sua forma geral, refere-se à utilização racional dos recursos para a obtenção de fins determinados e a definição desses fins é o mais fundamental nos projetos. Paro (2002).

Diante das transformações ocorridas no mundo do trabalho, as políticas de educação se voltam para uma proposta de formação rápida, mesmo que precária, obedecendo a uma lógica capitalista. É justamente neste momento que se percebe um discurso de palavras vazias e formações deficitárias, não visando gestores capacitados, especialistas, críticos, criativos e bem sucedidos, mas, somente pessoas condicionadas a um desejo ingênuo de construção de uma sociedade comprometida com os excluídos, ou com as classes trabalhadoras. Na prática, é necessário entender uma nova visão de educação onde haja participação dos envolvidos da comunidade nos processos e tomadas de decisões e produção do conhecimento; via uma implementação da cidadania onde todos tendem a perceber e conhecer o outro, a partir de cada especificidade. FREITAS (2004) afirma que "A

peça chave na questão da avaliação institucional é o Projeto Político- Pedagógico da escola e suas relações com a gestão escolar."

Espera-se que nos cursos de formadores tenham-se professores com qualificação e perspectiva de análise para ajudar os educandos a compreenderem o contexto no qual se darão as gestões. É importante exercer liderança pedagógica e intelectual, tendo desta forma, capacidade de trabalho em equipe e de fato aconteça a interdisciplinaridade, desenvolvendo então, princípios de construção do conhecimento no processo formativo. CARAPETO (2000, p.186), afirma que: "É preciso superar essa ideia reducionista de que a função educativa da universidade se exaure na formação de mão-de-obra, como mera preparação para o mercado de trabalho, por mais qualificada que fosse essa preparação." Espera-se que os cursos formadores percebam que as transformações que operam mudanças constituem competências, habilidades, participação formal ou informal no desenvolvimento da sociedade, partindo do ponto em que a sociedade é a maior forma de transformar. Este saber vasto e variado é importante para que se busque qualidade na escola e transformações na educação.

O compromisso com a totalidade do processo escolar não deve se restringir somente à sala de aula, mas, sobretudo a dimensão política pedagógica do trabalho docente e da sua responsabilidade diante do projeto pedagógico assumido pela instituição escolar. Nesse sentido, se reafirma a importância da construção compartilhada do projeto pedagógico, envolvendo os colaboradores internos e externos comprometidos com uma educação de qualidade, menos individualista, capaz de garantir a permanência do aluno na instituição escolar.

Chamamos de político porque reflete as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como membro transformador da sociedade em que vive. Chamamos de pedagógico porque expressa as atividades pedagógicas e didáticas que levam a escola a alcançar os seus objetivos educacionais.  
(VEIGA, 2002,p.13-14)

Compartilhar as ações é importante para garantir o envolvimento de todos os agentes no cotidiano escolar. Desse modo, o gestor indica uma concepção ampla de gestão e participação na medida em que se entende que as questões pedagógicas, administrativas, financeiras e de organização e conservação da unidade escolar devem envolver o maior número possível de agentes. Muitas ações são compartilhadas por pessoas que atuam em cargos e funções diferentes. Criar condições para a discussão mútua dessas pessoas fortalece o sentimento de grupo de interação e vivência democrática. A organização da gestão de uma escola é melhor quando o trabalho acontece em equipe.

## **Perspectivas da Melhoria da Qualidade de Ensino**

Vivem-se momentos de grandes transformações e estas sem dúvida, têm atingido diretamente a educação. A economia, o avanço tecnológico, a participação dos diversos segmentos da sociedade, interferem no processo educativo e fazem novas exigências quanto à forma de administrar e gerir uma instituição escolar. As empresas se modernizam buscando novas estratégias para se adequarem às novas

propostas neoliberais. Estas farão exigências quanto à constatação de seus gerenciadores e quanto à qualidade de seu produto. No discurso neoliberal a educação deixa de ser parte do campo social e político para ingressar no mercado e funcionar a sua semelhança. (MARRACH, 1996).

No mundo acadêmico contemporâneo é perceptível uma abissal indiferença no que tange a análise de pressupostos como a reflexão e discussão do real papel da educação, abordando suas deficiências e mazelas, voltadas para a efetivação de uma mudança de fato. Vê-se muita teoria e pouca prática.

É talvez ingênuo salientar que a educação atravessa todas as esferas da nossa vida, e, no entanto, o que temos assistido é uma indiferença explícita do poder público e da sociedade enquanto conjunto trabalhando com o objetivo de estancar as dificuldades. A escola enquanto instituição, na maioria das vezes reflete os anseios da classe dominante, tornando sua dimensão retalhada, diminuída, quando na verdade sua verdadeira essência é múltipla, plural e não homogênea, pois por se tratar de um mecanismo intrínseco ao indivíduo – capacidade de aprender algo e ensinar – o papel da escola sofre várias interpretações e nomeações simplistas que não contemplam sua totalidade. Marx (1978) trata acerca dessa heterogeneidade abordando que os conflitos e as lutas entre as camadas sociais são condicionados pelo grau de desenvolvimento de sua situação econômica, pelo seu modo de produção e pelo seu modo de troca, assim como sua realidade social e contextual.

Não obstante, o mesmo fenômeno está acontecendo com as escolas, exige-se eficiência, qualidade, maior participação dos seus envolvidos na organização e gestão das instituições de ensino. Ortiz enumera que:

Para a área educativa a cobrança é cada vez maior para que a escola e a universidade formem um profissional generalista, capaz de localizar, acessar, analisar criticamente e usar a informação, assim como de adaptar-se às mudanças rapidamente e também gerar, sozinho ou em grupo, essas mudanças positivas ou as inovações que se fizerem necessárias. (ORTIZ 1999, p.30)

Nesse sentido, é necessário que as escolas tenham uma visão mais aberta, global e multifacetada para atender às necessidades dos alunos e as exigências do mercado. A própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) sob o nº 9394/96, propõe que estas mudanças e estratégias sejam feitas no interior das escolas.

“A administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar e administrar o desenvolvimento necessário à educação. Ela inclui, portanto, no seu âmbito de ação, a organização escolar” (LIBÂNEO, 2004, p.76). Observa-se, portanto, que os termos organização e administração não são novos e sim, largamente utilizados desde 1930, porém, após os anos de 1980, ambos passaram a ser conhecidos com uma nova nomenclatura: Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar.

Há uma distinção entre organização e gestão da escola: a primeira executa um trabalho mais racional e verticalizado, valorizando a hierarquia das funções, onde as decisões são centralizadas e os envolvidos pouco participam; a segunda, valoriza a relação entre as pessoas, e a organização escolar é vista como construção realizada por todos os envolvidos no contexto, permitindo que o processo democrático realmente aconteça. “A administração como é entendida e

realizada hoje é produto de longa evolução histórica e traz as marcas das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade” (PARO, 2003, p.28).

Segundo LUCK (2000), a expressão gestão escolar, em substituição à administração, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorado nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade. Ainda segundo a autora, (idem, p.06) "a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque simplificado e reduzido, para atender às exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica". Esse novo enfoque traz à tona o conceito de liderança educacional, indispensável a um bom diretor escolar. O diretor líder desperta o potencial de cada pessoa da instituição, transformando a escola em oficina de trabalho, onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo. Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício efetivo da liderança.

A noção de qualidade de ensino tem se difundido bastante, e é retirada da concepção neoliberal da economia e aplicada ao sistema escolar e às escolas. Essa qualidade tem como objetivo o treinamento de pessoas competentes no que fazem, dentro da gestão. Tais Tavares, professora do Núcleo de Políticas Educacionais da Universidade Federal do Paraná (UFPR) ressalta que, se compararmos os índices da década de 1980 aos atuais, os anteriores são bem menores, mas isso não reflete uma melhor qualidade de ensino: a evasão era bem maior do que a repetência, relação que se inverteu hoje. "A evasão vai caindo, mas a reprovação está aumentando, o que significa que o sistema está retendo as pessoas por mais tempo", afirma. (GUERREIRO, 2012).

Os esforços da área de educação concentraram em ações de natureza estrutural e institucional com a finalidade de propiciar a elevação global do nível de escolaridade da população, a melhoria geral da qualidade do ensino e a redução das desigualdades sociais e regionais. É dever da escola desenvolver o sentido da cidadania e da identidade individual, que se faz por meio da participação social, na assimilação cultural e no desenvolvimento de valores e atitudes.

A escola deve promover uma educação universal que provoque nos estudantes de todos os níveis e de todas as idades, a motivação para um aprendizado permanente. Isso requer convívio democrático, para que haja troca incessante de experiências entre todos os envolvidos nesse processo, dentro e fora da escola. A questão que está intimamente ligada à qualidade do ensino que a escola deve oferecer à comunidade é a qualificação de professores e demais servidores, tanto do magistério quanto do pessoal técnico-administrativo. Sabe-se que vários fatores contribuem para a qualidade de ensino: um bom projeto pedagógico, valorização do profissional por meio do seu plano de carreira e remuneração. Porém um dos mais importantes entre esses fatores é a qualificação dos profissionais que compõem a escola, profissionais competentes, cuja formação os torne capazes de criar novos ambientes de aprendizagem, que colaborem para o desenvolvimento de cidadãos autônomos, de indivíduos que pensam por si mesmos e que estabelecem relações de reciprocidade e interação.

Nesse ponto, é fundamental ressaltar também a importância da articulação da política educacional com outras políticas

sociais (como saúde, assistência social, desenvolvimento agrário, entre outras), visando à criação e à manutenção de condições para que crianças, jovens e adultos não só entrem na escola, mas consigam permanecer nela até a conclusão de seus estudos. (CARREIRA, 2007).

Pensando no perfil que se deseja de um gestor da educação, o governo de Goiás lançou em 1999, o primeiro curso de capacitação para candidatos a gestores educacionais, com o intuito de capacitar o diretor em exercício e aqueles que aspiram a essa função, que estejam comprometidos com a ética da responsabilidade, da cidadania, da participação democrática e para que sejam capazes de administrar o processo de modernização do ensino público.

Essa consciência sobre gestão, superando à de administração - resultado de movimento social, associado à democratização das organizações - demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo, e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações. Quanto à qualidade da educação oferecida, Paro afirma:

“[...] se parte de uma compreensão da educação escolar como um processo que não se desenvolve apenas nas salas de aula, nem se reduz a aquisição de conteúdos, mas que, mais do que isso, perpassa todas as relações sociais que se dão na escola e inclui a apropriação de valores de cidadania e o desenvolvimento de comportamentos compatíveis com a colaboração recíproca dos homens, então parece inquestionável que a adoção das eleições de diretores, contribui para a melhoria da qualidade do ensino na escola pública.” (PARO, 2002, p. 125).

A melhoria da qualidade da educação proporcionada por uma gestão democrática com autonomia, onde se considera como inseparáveis método e conteúdo e a convivência humana fazendo parte do conteúdo educacional, chega-se a melhor forma para a concretização de uma escola pública de qualidade. A escola não comporta mais a rigidez imposta na divisão das ciências, a inflexibilidade adotada nas aulas e a severidade nas concepções já formuladas, pois essas atitudes, ao longo do tempo conduziram a um empobrecimento de ideias que contribuíram para fomentar a exclusão social. Morim (2000):

“[...] para a educação do futuro, é necessário promover grande desmembramento dos conhecimentos reunidos das ciências naturais, a fim de situar a condição humana para colocar em evidência a multidimensionalidade e a complexidade humana, bem integrar (na educação do futuro) a contribuição inestimável das humanidades, não somente a filosofia e a história, mas também a literatura, a poesia, as artes”. (MORIN, 2000, p. 48).

Os resultados de uma organização são obtidos por meio de processos por pessoas, sendo que qualquer mudança trata de colocar em prática uma teoria de mudar visões e modificar velhos padrões, e, sobretudo, obter conhecimentos para

tanto. O conhecimento, apesar de necessário, não é suficiente para mudar as mazelas sociais. Mudanças de comportamento exigem tempo e as dificuldades para tais mudanças crescem à medida da profundidade em que deve ocorrer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a Gestão Educacional e o conceito de Administração participativa, sobretudo a sua aplicabilidade nas escolas, comporta-se como um paradigma de ampla discussão, visto que essa nova prática de compreensão do espaço escolar como um ambiente transformador e direcionado a formação de um cidadão capacitado, chega à escola como uma solução para a sua problemática e não consegue ser realizada de fato.

O envolvimento da administração em termos como a participação, democracia, autocontrole e autonomia, ou seja, Gestão Educacional, ainda está mais presente no papel – como no caso do Projeto Político Pedagógico, visto que Gestão Educacional é visionada como objetivo e prática – do que na realidade das instituições escolares.

É lamentável que ainda hoje haja uma inversão de valores nas unidades escolares, no tocante que a mesma não consegue conectar teoria e prática e que a pergunta “qual é o papel da escola hoje?” É difícil de ser respondida, porque nem mesmo ela (a escola) consegue se posicionar com precisão; e se consegue, costuma falhar na execução de suas propostas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROYO, M. **Fracasso-Sucesso: o peso da cultura escolar e do ordenamento da educação básica**. In: ABRAMOWICS, A. e Moll, J. (orgs.) Para além do Fracasso Escolar. Campinas, Ed. Papirus, 2000.

BRASIL, LDB. **Lei nº 9394/96**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acessado em: 21/08/2010.

CARAPETO, N.S. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo. Cortez. 2000.

CARREIRA, Denise. **Custo aluno-qualidade inicial, rumo à educação pública de qualidade no Brasil** / Denise Carreira e José Marcelino Rezende Pinto. -- São Paulo: Global: Campanha Nacional pelo Direito à Educação, 2007.

CAVALCANTE, Y. de A. **Aperfeiçoamento permanente de professores: a continuidade descontínua**. Maceió. Ed: EDUFAL, 2007.

COLOMBO, S.S. Org. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre. Ed: Bookman, 2004.

DALBEN, A. I. L. de F. **Conselho de classe e avaliação: Perspectivas na gestão pedagógica da escola.** Campinas-SP. Ed: Papyrus, 2004.

FREIRE, P. **Educação “bancária” e educação libertadora.** PATTO, Maria Helena Souza (org.) Introdução à psicologia escolar. São Paulo. 3º edição: Casa do Psicólogo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa.** São Paulo. 23º edição. Ed: Paz e Terra, 2002.

FREITAS, L.C. **Dialética da inclusão e da exclusão : por uma qualidade negociada e emancipadora nas escolas.** In: Escola viva: elementos para a construção de uma educação de qualidade social. Mercado de Letras Edições e Livraria Ltda., 2004.

Leia mais em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-projeto-politico-pedagogico-como-um-dos-instrumentos-da-gestao-democratica/58705/#ixzz29NzaJPsj>

GADOTTI, M. **Educação e Compromisso.** Campinas: Ed. Papyrus, 2.ª Edição, 1986.

\_\_\_\_\_. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório.** São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Educação e Poder: introdução à pedagogia do conflito.** São Paulo. 12º edição. Ed: Cortez, 2001.

GOIÁS. **Resolução CEE nº 194/2005** . Conselho Estadual de Educação.

GUERREIRO, C. **Taxa de retenção no ensino médio é a maior desde 1999 e revela desafios da etapa que sofre com definição de currículo, problemas de infraestrutura e acúmulo de defasagens anteriores.** In: Revista Escola Pública. Edição 28. Setembro de 2012. Site: <http://revistaescolapublica.uol.com.br/textos/28/ensino-medio-reprovado-267452-1.asp>. Acessado em 12/10/2012.

HORA, D. L. **Gestão Democrática na Escola.** Campinas: Ed. Papyrus, 1994.

LLATAS. Dra. Maria Virginia; Administração Científica de Taylor. Acessado em: Administração Científica de Taylor.ppt. In: <http://www.infoescola.com/administracao/administracao-cientifica/>. Acessado em: 14/10/2012

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** São Paulo: Editora Alternativa, 2004.

\_\_\_\_\_. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. 7. Ed: Cortez. São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Democratização da Escola Pública.** São Paulo: Editora Loyola, 11.<sup>a</sup> Edição, 1993.

LUCK, H. **Gestão Escolar e formação de gestores.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília: O Instituto, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis, Ed: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis/RS: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão). V. II.

MACHADO, L. M. **Administração e Supervisão Escolar. Questões para o novo milênio.** São Paulo. Editora: Pioneira, 2000.

MAIA, P.B.; COSTA, A. de T. M. **Projeto político-pedagógico.** Curitiba/PR. Editora: IBPEX, 2011.

MARRACH, Sonia Alem. **Neoliberalismo e educação.** In: GHIRALDELLI JÚNIOR, Paulo (Org.). Infância, educação e neoliberalismo. São Paulo: Cortez, 1996.

MARTÍNEZ, J.H.G. **Novas tecnologias e o desafio da educação.** In: Educação e Novas Tecnologias: esperança ou incerteza? Juan Carlos Tedesco (org.) São Paulo. Ed: Cortez, 2004.

MARTINEZ, M. J. & LAHORE, C. Oliveira. **Planejamento escolar.** São Paulo: Saraiva, 1997.

MARX, Karl. **O 18 Brumário e Cartas a Kugelmann.** (tradução: Leandro Konder e Renato Guimarães). 4<sup>o</sup> edição. Editora: Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1978.

MENEZES, L.C. **Escola, eleições e formação democrática.** In: Revista Nova Escola. Site: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/escola-eleicoes-formacao-democratica-704748.shtml>. Publicado em NOVA ESCOLA Edição 255, Setembro 2012. Acessado em 13/10/2012.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** Tradução: Catarina Eleonora F. da Silva. 2<sup>o</sup>ed. São Paulo. Cortez; Brasília, UNESCO, 2000.

OLIVEIRA, D. A. e ROSAR, M. F. F. **Política e Gestão da Educação.** São Paulo: Editora Autêntica, 2002.

ORTIZ, R. **Mundialização, cultura e política.** In: DOWBOR, L. IANNI, O. & RESENDE P.E.A. Desafios da globalização. Petrópolis. Editora: Vozes, 1999.

PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez, 2003.

PARO, Vítor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo. Editora: Ática, 2002.

\_\_\_\_\_. **A teoria do valor em Marx e a educação**, Cortez, 2006.

PAULA, R.L. e SCHNECKENBERG, M. **Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. <http://www.unicentro.br> - Ciências Humanas. Acessado em 13/10/2012.

PRIOLLI, J. **Quando o diretor se torna um gestor**. In: Revista Nova Escola. Site: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/quando-diretor-se-torna-gestor-423962.shtml>. Publicado em NOVA ESCOLA, Novembro 2008. Acessado em: 13/10/2012.

RAGO, L. M. **O que é Taylorismo**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo. Editora Brasiliense, 1997.

REVISTA ESCOLA. **Paulo Freire: o mentor da educação para a consciência**. Coleção grandes pensadores. Site: [http://www.pucsp.br/paulofreire/paulo\\_freire\[1\].pdf](http://www.pucsp.br/paulofreire/paulo_freire[1].pdf). Acessado em 23/08/2011.

SANTOS, C. R. dos. São Paulo. Editora: Pioneira, 2002. **O gestor educacional de uma escola em mudança**

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política**. 33.<sup>a</sup> ed. revisada. Campinas: Autores Associados, 2000.

\_\_\_\_\_.e GOERGEN, P. **Formação de Professores: a experiência Internacional sob o Olhar Brasileiro**. São Paulo. Ed: Autores Associados, 2000.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 2009.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental: subsídios para a análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2<sup>o</sup> edição. São Paulo. Cortez. Brasília – UNESCO/MEC, 1993.

VEIGA, Ima Passos Alencastro (org.) **Quem sabe faz a hora de construir o Projeto Político Pedagógico**. 1<sup>a</sup> Ed. São Paulo. Editora: Papirus, 2007.

\_\_\_\_\_.**Projeto político pedagógico: uma construção possível**. Campinas-SP. Ed: Papirus, 2001.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Participativo na Escola: um desafio educador.** São Paulo: Editora EPU, 1986.

VIEIRA, S. **Gestão da Escola: Desafios a Enfrentar.** Rio de Janeiro. Ed: Ática 2002.