



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

A GESTÃO EDUCACIONAL E OS PROBLEMAS PEDAGÓGICOS DO COTIDIANO ESCOLAR

Andressa Mendes da Silva Dias*
(UESB)

Luciana Canário Mendes**
(UESB)

Luci Mara Bertoni***
(UESB)

RESUMO

Esta comunicação tem como objetivo apresentar um recorte de análise sobre o projeto “Museu Pedagógico: uma interlocução com os problemas do cotidiano escolar”, tomando como base as possibilidades criadas para a comunicação entre escola e pesquisadores. Situa algumas inferências sobre a gestão educacional até então observadas no processo de implantação e acompanhamento do cotidiano das escolas, objeto de pesquisa do projeto.

Palavras-chave: Educação, Cotidiano escolar, Gestão educacional.

INTRODUÇÃO

Com objetivo de realizar investigações sobre o cotidiano das escolas da educação básica, o projeto “Museu Pedagógico: uma interlocução com os problemas do cotidiano escolar” possui uma rede de acesso via internet que integra a UESB (UINFOR) e o Museu Pedagógico a duas escolas no município de Vitória da Conquista - BA (uma do ensino fundamental e outra do ensino médio),

*Graduanda do curso de pedagogia pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB e Bolsista de Iniciação Científica PIBIC/CNPq/UESB. E-mail: andressamendes90@gmail.com

**Pós-graduanda em Fundamentos Sociais e Políticos da Educação, pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. E-mail: lucianacanario@gmail.com

***Professora Adjunta do DFCH/UESB. Doutora em Educação Escolar e coordenadora do GEPAD. E-mail: profaluci.mara@hotmail.com



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

por meio de computadores instalados nas instituições, possibilitando a interação entre os professores da escola básica com os professores/pesquisadores do ensino superior.

Essa rede de acesso disponibiliza aos professores das escolas vinculadas ao projeto, um espaço para registrarem suas inquietações, dúvidas, ideias e relatar problemas que dizem respeito ao dia-a-dia das instituições de ensino. Os registros são catalogados, separados por campos temáticos e filtrados, retirando-se todas as informações de identificação dos sujeitos. Em seguida são encaminhados aos professores/pesquisadores por meio do site do Museu Pedagógico, onde tem acesso através de um login e senha.

Os pesquisadores fazem as análises dos problemas de acordo com o tema estudado no seu grupo de pesquisa pertencente e/ou associado ao Museu Pedagógico. Dentre eles estão: História das reformas educacionais e memória: trajetórias sociais e geracionais; Teorias do ensino e da aprendizagem das ciências experimentais e da matemática; Ensino de história: historiografia, sujeitos, saberes e práticas; As múltiplas faces dos estudos sobre gênero, infância e juventude; Escola, currículo e prática pedagógica; História da África e da América negra; Núcleo de estudo, pesquisa e formação de professores; Religião história e sociedade; Estudos e pesquisas sobre álcool e drogas, dentre outros.

Estes grupos multidisciplinares, com base nas atualizações do banco de dados, realizam as análises e entregam relatórios preliminares com o acompanhamento dos problemas ocorrentes nas escolas e possíveis sugestões que são apresentadas em seminários com a presença do corpo docente da escola básica e os pesquisadores do Museu Pedagógico.

Ao final do projeto, serão apontadas perspectivas de políticas públicas para a educação, fundamentadas a partir dos dados coletados e das análises realizadas pelos pesquisadores.

Breves apontamentos sobre os problemas pedagógicos do cotidiano escolar e a gestão democrática da educação

Para tratarmos da concepção de instituição escolar, referendaremos Saviani (2007, p.3-4), que apresenta a palavra “Instituição”, explicando que ela deriva do latim institutio, onis, e é um vocábulo que apresenta uma variação de significados: “a) disposição; plano; arranjo. b) instrução; ensino; educação. c) criação; formação. d) método; sistema; escola; seita; doutrina”. Para o autor, apesar das várias acepções do termo, a própria ideia de educação já estaria contida no conceito de instituição.

Magalhães (2005, p. 56) define que “Instituição educativa é um termo mais amplo e abrange não apenas a escola como a conhecemos no seu envolver histórico, mas também outras formas sociais duradouras em que se desenrola o processo de transmissão cultural”.

Dessa forma, para o autor supracitado, a expressão instituição educativa “envolve uma complexidade espaço-temporal, pedagógica, organizacional, na qual se relacionam elementos materiais e humanos mediante papéis e representações diferenciados [...]” (MAGALHÃES, 2005, p 97).

Sendo assim, estudar o cotidiano escolar, não é identificar as pessoas que o constituem como objetos que não têm suas próprias compreensões e só estão ali para serem investigados e diagnosticados. Mas perceber que esses sujeitos possuem uma vida cotidiana ativa e que o contexto escolar é um “lugar onde vidas diferentes pulsam, um espaço de tensões, um espaço rico pelas diferenças e diversidade que cada vida representa, exatamente porque o mundo da vida é tensional, é diverso e singular” (DANELON, 2008, p. 121).

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

André (2008) destaca a importância de ter o “cotidiano escolar” como uma categoria de estudo, para desenvolver o conhecimento sobre a vida cotidiana da escola e a cultura por ela construída:

É preciso analisar, em profundidade, os elementos que constituem o cotidiano, buscando, por meio de um referencial teórico, compreender e interpretar os sujeitos e as situações; os episódios comuns e inusitados; as falas as expressões, as manifestações escritas dos atores escolares, no contexto em que foram gerados, à luz das circunstâncias específicas em que foram produzidos. (ANDRÉ, 2008, p.12).

Neste sentido, o autor aponta a pesquisa sobre cotidiano escolar como urgente para a compreensão sobre o que ocorre dentro da escola, quais as suas funções sociais e a partir daí definir “políticas públicas, para a gestão dos sistemas educativos e para a formação dos educadores” (ANDRÉ, 2008, p. 13).

Dentre os problemas relatados pelos professores cotidianamente os que se apresentam com maior frequência referem-se ao plano da gestão. Segundo Freitas (1991, p. 60), “originada da expressão latina, gestione, a palavra gestão significa gerir, gerência, administração, direção e regência”. Frequentemente esteve marcada por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando-se da organização empresarial, em que a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente. Portanto, pode ser planejada, organizada e controlada.

Discutindo a questão da gestão no âmbito escolar, Oliveira (2002) afirma que há um entendimento tácito entre os pesquisadores da área de que “gestão” seria um termo mais amplo e aberto que administração, pois o referido termo implica participação e, portanto, traz a marca política da escola. Para Lück (1997, p. 67), o termo gestão não é um substituto para a administração. Em suas palavras:



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

O termo gestão tem sido utilizado de forma equivocada, para substituir ao que antes se denominava administração. As proposições antecedentes expressam uma mudança significativa na postura e orientação de dirigentes. Conseqüentemente, não se deve entender que o que esteja ocorrendo seja uma simples substituição de terminologia a respeito de como conduziu uma organização de ensino. [...] a idéia de gestão educacional desenvolveu associada a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação, com destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc.

O que se percebe é que há uma reação ao termo administração da educação, como consequência da forma descomprometida, “neutra” e tecnicista como ela se desenvolveu na década de 1970, trazendo aspectos muito negativos à prática social da educação e gerando todo um movimento de reação e de mudança em sua concepção e prática (BORDIGNON, 2005).

Segundo Oliveira (2002), o termo gestão democrática da educação emerge a partir dos movimentos sociais, na década mencionada anteriormente, que resultaram em conquistas democráticas para a sociedade brasileira. Tais manifestações tiveram como objetivo a luta pela defesa da escola pública, por melhores condições de trabalho e remuneração para os professores, além disso, reivindicações por mudanças na gestão e organização da educação. Dessa forma, os educadores estavam preocupados com questões como o significado social e político da educação, a qualidade e a democratização da escola pública:

A gestão democrática da educação passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho, possibilitando o debate sobre os objetivos educacionais. Além disso, a defesa a defesa da autonomia como possibilidade da participação da comunidade usuária nos processos decisórios da



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

escola, contribuiu significativamente para o entendimento de que fazia-se necessário pensar a gestão escolar sob outra perspectiva. Associa-se a isto, a possibilidade de cada estabelecimento de ensino poder elaborar o seu projeto político-pedagógico, definir seu calendário, eleger diretamente seu diretor, constituir colegiados, dentre outras. (OLIVEIRA, 2002, p. 161).

Na década de 1980, houve uma abertura política com significativas conquistas para a educação pública. Neste sentido, a Constituição Federal de 1988 veio afirmar a luta da sociedade civil por um país mais democrático. Esta incorpora a “Gestão democrática do ensino público”, no art. 206, inciso VII (BRASIL, 1988). Ao estabelecer a gestão democrática como um princípio, a legislação institucionalizou também as práticas de participação e descentralização do ensino público. É necessário enfatizar que essa incorporação não aconteceu de forma passiva, pelo contrário, foi resultado de embates entre a Assembléia Constitucional e o movimento dos educadores.

Esse processo de redemocratização, juntamente com a promulgação da Constituição de 1988, favoreceu a elaboração de uma nova lei educacional, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/96 (BRASIL, 1996) que teve, dentre outras, uma proposta de redemocratização da educação mais a ampliação dos deveres do Estado. Esta, ainda contribuiu para redirecionar as formas de gestão, a estrutura curricular e a organização da educação nacional por meio de dois níveis de ensino: educação básica e educação superior. No tocante à gestão da educação básica – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, a LDB destaca que:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público da educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Assim, como sendo pertencentes à gestão democrática, os artigos 12, 13 e 15 que implicam um trabalho em equipe de toda a comunidade escolar. A gestão democrática foi também alvo de atenção na Lei n. 10.127, de 9 de janeiro de 2001, mais conhecida como PNE – Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2001).

Precisamos ressaltar que nos textos da legislação, o princípio da gestão democrática aparece como inédito, mas fruto de reivindicações de setores progressistas da sociedade civil organizada, expressando os anseios de democratização da gestão pública e da escola e da defesa do direito à população usuária (pais, alunos e comunidade local) de participar das decisões que afetam o cotidiano da instituição escolar (ADRIÃO, CAMARGO, 2002).

Neste contexto, a gestão democrática e participativa requer uma demanda da comunidade na gestão da escola,

[...] indiscutivelmente, as demandas por maior participação da comunidade na gestão escolar acompanha a luta dos setores progressistas da sociedade pela ampliação do acesso à educação básica, por mais recursos para a escola pública, pela garantia da qualidade do ensino socialmente referenciada, concebendo a educação como direito social e serviço público, resguardados da sanha avassaladora dos interesses privados, patrimoniais, clientelistas ou meramente corporativos. (SPÓSITO, 2002, p. 48).

Dessa forma, há que se entender a integração da escola com a família e a comunidade local e escolar (professores, coordenadores, supervisores, orientadores educacionais, pais e alunos), como mecanismo de representação e participação política. Para tanto é necessário à criação de instâncias intermediárias no âmbito da gestão escolar, como os conselhos escolares, por exemplo. Neste sentido, Vitor Paro (2002) afirma que como todo processo democrático, é um



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

A configuração da gestão no cotidiano escolar: aproximações iniciais

Nesse projeto desenvolvido pelo Museu Pedagógico, os professores das escolas mencionadas registram, sempre que podem, suas inquietações, comentários, críticas que consideram relevantes ao bom andamento das atividades educacionais nas instituições que trabalham. Como foi dito anteriormente, nosso recorte é sobre a gestão educacional porque grande parte dos problemas concernentes ao cotidiano escolar referem-se a essa temática. Entretanto, compreendemos que é necessário não perder de vista o contexto amplo em que se processa a prática pedagógica nas escolas que integram o projeto.

Em um encadeamento de registros apontados pelos professores estão os problemas da seguinte natureza: avaliação, ciclo de aprendizagem, educação especial, EJA, álcool e drogas, ausência de professores na escola, ensino-aprendizagem, financiamento da educação, formação de professores, gestão, história, indisciplina, infraestrutura, linguagem, matemática, material didático, método teoria e prática, preconceito, problemas sociais, programas governamentais, projeto político-pedagógico, relação professor-aluno, religião, sexualidade, trabalho docente e violência. Sendo que os mais frequentes relatos estão concentrados nos problemas referentes à gestão com 33% dos registros, tanto no âmbito da instituição de ensino e das secretarias de educação (municipal e estadual), quanto da falta de políticas públicas.

Observa-se que dentre os registros relacionados à gestão educacional os que mais se destacam são referentes à carência de um trabalho coletivo entre os



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

professores com a participação da comunidade escolar, ou seja, os docentes apontam a necessidade de um projeto político-pedagógico, que segundo Gadotti (2000) deve abranger todos os aspectos que vão além do plano constituído de objetivos, metas e procedimentos, mas que apresente sua característica fundamental de ação inconclusa, pois parte da contextualização histórica e atual da escola, traça caminhos a serem alcançados e quando o são, o procedimento é refeito.

Um aspecto expressivo no relato dos professores é referente à organização da jornada de trabalho, que é distribuída em escolas diferentes, não permitindo o encontro entre os docentes para discutirem assuntos básicos do cotidiano da escola e quando cumprem a carga horária dentro da própria instituição (geralmente nos anos iniciais no ensino fundamental) não lhes oferecem tempo para um planejamento em grupo, tornando seu trabalho exaustivo. Segundo Pinheiro (2010, p.78) para viabilização da “modificação de uma estrutura baseada na compartimentalização e na prática individualizada que se efetiva no interior da escola” é necessária a construção de um projeto político-pedagógico.

Mas como implementar um projeto que exige de todos os integrantes da escola e da comunidade escolar, tempo e dedicação que não lhes são disponibilizados? De acordo com Ciseski e Romão (2000 p. 66), devem-se criar estruturas concretas que proporcionem aos professores, alunos, diretores, coordenadores e comunidade escolar, condições para a

construção cotidiana e permanente de sujeitos sócio-políticos capazes de atuar de acordo com a necessidade desse novo que-fazer pedagógico-político, redefinição de tempos e espaços escolares que sejam adequados à participação, condições legais de encaminhar e colocar em prática propostas inovadoras, respeito aos direitos elementares dos profissionais da área de ensino.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

“Como pensar a formação dos alunos, se os professores não trabalham em conjunto?” É uma indagação dos professores das escolas ligadas ao projeto, que consideram que a falta de articulação entre eles podem interferir no processo de ensino-aprendizagem dos alunos e conseqüentemente na sua formação futura como sujeito para uma determinada sociedade. Ciseski e Romão (2000, p.66) destacam que os educandos não aprendem somente com o que está previsto no currículo ou com o que os educadores querem ensinar, mas “querendo ou não, a prática cotidiana, os atos do dia a dia contribuem para reforçar ou superar determinadas formas de agir e pensar que poderão contribuir para reforçar ou superar determinado tipo de sociedade”.

Desta forma a ausência de uma gestão democrática na escola, além de dificultar o trabalho do professor em sala de aula, contribuindo para a defasagem da aprendizagem dos alunos, pelo fato de estarem presos em suas consternações sem a possibilidade de dialogar com outros colegas da categoria, ainda motivam os educandos a se espelharem numa prática que pode comprometer a sua formação como cidadão.

No banco de problemas coletado pelo projeto, as diversas falas dos professores nos revelam que a questão da gestão democrática precisa ser repensada, precisa ser ressignificada. Os relatos dos docentes nos levam a refletir sobre a prática da gestão com toda a sua complexidade e evidenciam aspectos profundamente humanos, como a solidão, a dor, a impotência diante dos problemas. Nesse sentido, precisamos ressaltar que um dos pontos positivos do projeto é “dar voz e vez ao professor” (GOODSON, 1992, p. 69). Diríamos que esse projeto vai mais além, ao permitir que a voz do professor possa ecoar de forma livre, sem censuras ou cerceamentos, dado o caráter de anonimato das falas enviadas por e-mail.

Passemos, então, a alguns dos relatos dos docentes:



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

Na escola falta tudo. Principalmente espaço de discussão coletiva. Pois dentro da nossa jornada não está previsto horário para isso. Muitos professores só trabalham 20 horas, o que dificulta a interação com o coletivo da escola.

A organização da jornada de trabalho atrapalha acabamos sobrecarregados, com muitas turmas ou com muito tempo dentro da sala de aula (seguimento I- primário, de segunda a sexta). A coordenação fica sem ter o que fazer nessa situação, pois também não é efetiva no cargo ou função. A direção fica dando conta da burocracia, junto com as secretarias.

Secretaria Municipal de Educação envia substitutos para os funcionários contratados para serviços gerais, sem comunicar a direção e nem mesmo os próprios contratados. A direção da escola fica sendo vista como inexistente, uma vez que seus funcionários estão em pleno trabalho e a escola recebe pessoas com ofício, para substituí-los, sem nenhum aviso prévio. A situação foi revertida, mas fica difícil administrar uma escola quando a SMED não respeita a direção da própria escola.

Como podemos projetar um futuro se nos falta uma proposta de gestão? Nos ajude com urgência.

Na escola falta um corpo técnico-administrativo que dê conta das várias funções, necessárias ao andamento do trabalho burocrático e pedagógico. Muitas vezes diretores fazem o papel de mecanográfico e coordenador pedagógico. Além disso são várias escolas, sem o mínimo de infra-estrutura, para poucas pessoas administrarem. Outro problema é a verba ridícula do caixa escolar, uma verdadeira afronta a comunidade escolar, menos de 0,10 centavos para gastar diariamente com os alunos. A maioria dos diretores vende rifa, bingo, balaio de São João para suprir a escola com o necessário ao seu andamento didático-pedagógico.

É mais uma vez é negado ao educando a sua participação na construção de uma escola participativa, quando lhes é negado o direito de escolha nas direções escolares. Que processo democrático é esse que nega o direito de escolhas aos maiores interessados no contexto escolar? Essa é a gestão participativa e democrática do município.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

A escola não tem projeto coletivo. Falta articulação entre os professores.

Temos muita dificuldade em planejar as atividades coletivamente na verdade, a organização da nossa carga horária é muito fragmentada. Não temos dedicação exclusiva, o que dificulta o nosso encontro (professores). Boas partes dos professores só se encontram no intervalo (15 minutos). Como pensar a formação dos alunos, se os professores não trabalham em conjunto.

Como podemos verificar nos relatos mostrados acima, o modelo pedagógico adotado em nossas escolas não favorece o trabalho coletivo, não estimula o diálogo, a troca, e os educadores se sentem isolados em suas angústias, e essa dura realidade tende a empobrecer mais ainda o processo ensino-aprendizagem. Assim, o desenvolvimento deste projeto tem propiciando a realização de um momento rico de registros, de experiências e de temas que estão sendo vivenciados na escola a partir do conhecimento que o professor constrói sobre o seu fazer.

CONCLUSÕES

O “MP: uma interlocução com os problemas do cotidiano escolar” é um projeto que disponibiliza aos professores do ensino básico a oportunidade de exporem suas opiniões sobre seu cotidiano no interior da escolar, relatar as problemáticas e procurar meios para que essas sejam entendidas e solucionadas na medida do possível, contribui para a valorização do profissional docente, que entre outros objetivos, pretende efetivamente desenvolver seu papel não somente em sala de aula, mas em todo o ambiente escolar.

Com base no banco de dados construído com os problemas registrados pelos docentes e diante da análise realizada, os problemas relacionados à gestão educacional, principalmente os referentes à ausência de projetos coletivos que proporcione aos professores, alunos e comunidade escolar a participação nas



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

decisões tomadas pela escola, tem interferido na forma de organização das instituições e tem impedido avanços no processo de ensino-aprendizagem dos educandos.

Por meio de suas inquietações, os professores, demonstram a dificuldade que os estabelecimentos de ensino possuem em resolver os problemas pedagógicos do cotidiano escolar por conta de seu trabalho solitário e individualizado, pois não participam de discussões em conjunto para compartilharem o que ocorre no interior da escola e nem muito menos dentro da sala de aula.

É imprescindível destacar a importância dos professores perceberem a gestão democrática como um fator que contribui para a melhoria da escola em todos os seus aspectos. Existe o desejo de mudança, no entanto as más condições de trabalho, a distribuição e organização da carga horária, as cobranças da direção da escola e muitas outras questões impedem a ação do professor. Daí ressaltarmos a importância do desenvolvimento de projetos como estes que possibilitem aos professores exporem suas angústias e, de alguma forma, por meio do diálogo com pesquisadores das diferentes áreas receberem o retorno destes registros à luz das teorias que lhes são pertinentes com o intuito de se munirem de material necessário à busca de resolução dos mesmos problemas em seu viver cotidiano.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; PERONI, V. Implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola para a gestão da escola pública. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 98, p. 253-267, jan./abr. 2007.
- ANDRÉ, Marli. O cotidiano escolar, um campo de estudo. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico e o cotidiano escolar**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2008.
- BORDIGNON, G. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA; AGUIAR (Org.). **Política e gestão da educação**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1998.
- _____. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, 2001
- _____. **Lei Federal n. 9394, 20 de dezembro de 1996**. Esta Lei estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
- CISESKI, Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de escola: coletivos institucionais da escola cidadã. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Org.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- DANELON, Marcio. **Cotidiano e educação: a escola como mundo da vida**. Uma leitura a partir do Lebenswelt Husserliano. *Educação: teoria e prática*, v.18, n 30, 2008. Disponível em: <<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/viewFile/1406/1166>>. Acesso em: 16 de março de 2011.
- DOURADO, Luiz Fernando. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências e novos desafios**. 4 ed. São PAULO: Cortez, 2003.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw Hill. 1991
- GADOTTI, Moacir. Projeto político pedagógico da escola: fundamentos para sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Org.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- LÜCK, H. **Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino**. Ver. *Gestão em Rede*, nov. 1997.
- MAGALHÃES, Justino. A história das instituições educacionais em perspectiva. In: GATTI JÚNIOR, D; INÁCIO FILHO, G. (Org.). **História da educação em perspectiva: ensino, pesquisa e novas investigações**. Campinas: Autores Associados; Uberlândia, EDUFU, 2005.



ISSN: 2175-5493

IX COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO

5 a 7 de outubro de 2011

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. (Org.). **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002

PARO, Vitor H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PINHEIRO, Maria Eveline. A ação coletiva como referencial para organização do trabalho pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (Org.). **Escola**: espaço do projeto político pedagógico. 14. ed. Campinas: Papirus, 2010.

TEIXEIRA, Maria Cecília Sanchez. **Sócio-Antropologia do cotidiano e educação**: uma perspectiva paradigmática. Educ. e Filos. Vol. 8, Uberlândia: 1994. Disponível em:

<<http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/1056/956>>.

Acesso em: 17 de março de 2011.