

## O GESTOR ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: PARA UMA RACIONALIDADE CRÍTICA

*Uly Alves Moreira*

Universidade Federal do Ceará

*Adauto Lopes da Silva Filho*

Universidade Federal do Ceará

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo refletir sobre o papel do gestor escolar, buscando dissertar sobre a sua atuação na escola, enquanto formador de professores, e a possibilidade de utilizar a construção do Projeto Político-Pedagógico como instrumento para formação contínua dos professores e o desenvolvimento da racionalidade crítica. Para tratar sobre esse assunto, fizemos uso das concepções teóricas de Lück sobre gestão escolar, de Medel sobre Projeto Político-Pedagógico, de Adorno sobre emancipação, e de Marcuse sobre racionalidade crítica, dentre outros. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de cunho teórico na qual procuramos apontar a necessidade de uma formação crítico-reflexiva para o gestor escolar, que resulte em um aprimoramento da relação teoria-prática. Defendemos que para fomentar uma possível mudança de paradigmas, o gestor pode utilizar a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) para a formação continuada de professores em exercício na escola, visando a um aperfeiçoamento profissional, bem como a qualidade do ensino para os alunos. Como resultado parcial da nossa pesquisa, a partir das considerações dos pensadores supracitados, pudemos verificar que o gestor precisa realmente de uma formação diferenciada que se reflita no desenvolvimento de uma gestão coletiva e que, portanto, a construção conjunta de um PPP com fins voltados para uma racionalidade crítica poderá contribuir para impulsionar a formação continuada dos professores e também para o exercício de uma gestão verdadeiramente democrática.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática. Projeto Político-Pedagógico. Racionalidade Crítica.

### Introdução

Diante da complexidade dos processos sociais, faz-se necessário potencializar o esclarecimento do homem por meio da educação, que devido ao atual sistema de produção, encontra-se em uma situação de estranhamento, quer dizer, de alienação. O homem alienado, portanto, torna-se refém de um sistema que coisifica as relações sociais e o distancia da liberdade e da emancipação, impondo sobre ele, como diz Marcuse (1979), uma racionalidade tecnológica. Essa forma de razão, que é unidimensional, submete o homem a uma padronização da individualidade, tornando-o eficaz, porém treinado e manipulado para seguir a lógica do capital.

Nesse sentido, as escolas têm a potencialidade de se tornarem instrumento tanto para a reprodução do sistema capitalista, como para proporcionar uma saída da alienação. Essa

dicotomia que a educação enfrenta deve funcionar como um ensaio para a realidade e para a convivência em outros âmbitos da sociedade, justamente por essa alienação estar presente em todas as esferas da vida. O que acontece é que recai sobre a educação a tarefa de formar cidadãos críticos e conscientes para a vida e para o trabalho. Para que isso ocorra, é necessário um educador crítico-reflexivo que conduza os aprendizes a uma autonomia do pensamento, ou seja, a uma racionalidade crítica.

Com esse intuito, busca-se uma educação dialética e de qualidade, que seja possível promover formas consensuais de tomadas de decisão, com o intuito de promover a participação democrática dos envolvidos, como uma forma de agregar a diversidade do contexto social à realidade da escola. Sendo os gestores escolares uma das chaves para se construir uma escola democrática, participativa e autônoma, são eles os principais responsáveis por influenciar diretamente a participação dos membros da escola em seus projetos, atividades e eventos, além de proporcionar, dentre outras funções, a formação continuada dos professores em exercício na escola. No âmbito interno da escola, os gestores são responsáveis por guiar os membros escolares para uma integração do conhecimento com a realidade, com foco em formar cidadãos críticos e conscientes do seu papel na sociedade. Contudo, vale ressaltar que para formar integralmente os alunos é necessário que os professores e gestores tenham uma visão crítica-reflexiva da sua própria prática.

Uma outra chave importante para a escola democrática e participativa, que tem como intuito assegurar a autonomia na escola, é o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Este traduz a identidade da instituição de ensino, sua intencionalidade, sua missão e sua visão. A proposta desse documento é resgatar a identidade da escola através de uma construção coletiva, e proporcionar aos membros escolares uma maior participação nas atividades escolares, inclusive de planejamento. Esse documento funciona também para descrever a realidade em que a escola está inserida, que tipo de cidadão se quer formar, e para qual sociedade. Nesse contexto, os gestores podem articular alternativas mais democráticas e satisfatórias para os envolvidos com os processos educativos. Podem propor, também, uma maior articulação entre teoria e prática, visando a uma atualização constante dos conhecimentos dos professores.

Nessa perspectiva, o artigo em questão tem como objetivo central refletir sobre o papel do gestor escolar, buscando dissertar sobre a sua atuação na escola, enquanto formador de professores, e a possibilidade de utilizar a construção do PPP como instrumento para formação contínua dos professores e o desenvolvimento da racionalidade crítica. Dessa forma, para fundamentar nossas considerações utilizamos as concepções teóricas de Lück, Medel, Adorno, Marcuse, dentre outros. Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa qualitativa de cunho

teórico, na qual procuramos apontar a importância do gestor escolar no processo educativo. Portanto, todo o referencial teórico aqui utilizado, serve de apoio que nos leva a compreender determinados elementos dos processos escolares envolvendo, principalmente, a figura do gestor, permitindo o desenvolvimento de argumentos que possam embasar a necessidade de uma ação crítica e reflexiva do gestor escolar, que resulte em um aprimoramento da sua prática pedagógica voltada para o exercício de uma gestão verdadeiramente democrática.

Em suma, defendemos a necessidade de uma formação crítico-reflexiva para o gestor escolar que, juntamente com a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), poderá contribuir também para a formação continuada dos professores em exercício na escola, visando a um aperfeiçoamento profissional, bem como a qualidade do ensino para os alunos.

### **A relação teoria-prática para uma gestão democrática**

Sabemos que a formação de professores é muito ampla e que os docentes podem seguir por diversos caminhos, como também se envolverem de forma mais efetiva em qualquer nível ou modalidade de ensino, por exemplo. Ao se envolver ou se interessar mais por determinada área de atuação, o profissional acaba dando prioridade por se matricular em disciplinas, cursos, palestras que o levem a um aprimoramento específico de sua formação dando-lhes maior embasamento no âmbito teórico, bem como, o fundamento de atuação prática para essa área. O importante é que essa formação teórica inicial seja emancipadora, reflexiva e crítica, que promova o esclarecimento, para que esse profissional tenha uma prática voltada para formar cidadãos críticos e conscientes.

A relação entre teoria e prática na perspectiva acima assinalada é pressuposto básico para o campo da formação do professor reflexivo: assume-se o fato de que o professor é também produtor de conhecimentos, na medida em que elabora um saber a partir de sua experiência no enfrentamento dos problemas na sua prática cotidiana. (JARDILINO, 2007, P. 108).

Com esse enfoque, buscamos ressaltar a relação teoria-prática que se deve ter para atuar como gestor nas escolas, tanto de rede pública como de rede privada. Nesse sentido, para que um professor possa atuar na área da gestão escolar, deve fazer um curso de graduação em Pedagogia, ou outro curso de licenciatura, mas com uma especialização em nível de pós-graduação neste ramo da educação. No que concerne a legislação brasileira, a formação do professor para gestão, pós-Constituição de 1988, preza por uma gestão escolar democrática e participativa, devendo ser enfatizado em sua formação esses aspectos. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) de 1996, no seu artigo 64, possibilita a garantia de uma gestão pedagógica ao estabelecer que:

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação de Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (LDB, 1996).

Inicialmente, essa ideia conduziria os professores que queriam atuar na área de gestão, a uma formação básica e que necessitaria de um processo crítico-reflexivo, que superasse a relação linear e mecânica proposta pelo racionalismo técnico, a fim de alcançar uma perspectiva dialética nesse processo. Marcuse associa esse fato a estrutura comum da experiência, dado pela racionalidade tecnológica, para várias profissões e ocupações, não só para os professores. “Esta experiência exclui ou restringe aqueles elementos que transcendem o controle técnico sobre os fatos, e assim, amplia o alcance da racionalização do mundo objetivo para o subjetivo.” (MARCUSE, 1999, p. 92). Ressaltamos, aqui, a necessidade da experiência de docência para assumir o papel de gestor nas escolas. Assim, como estabelece a Resolução CEB/CNE nº 3/97, em seu artigo 3, no parágrafo 1º,

§ 1º. A experiência docente mínima, pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer funções de magistério, que não a de docência, será de 02 (dois) anos e adquirida em qualquer nível ou sistema de ensino, público ou privado.

No entanto, constatamos que a formação teórica para atuação na área de gestão escolar se baseia na estrutura curricular da formação do pedagogo e/ou na estrutura curricular do curso de pós-graduação em gestão escolar e coordenação pedagógica. Essa é a base teórica que estes profissionais devem ter para atuar na área. Vale salientar, que nem todas as faculdades exige disciplinas obrigatórias, um estágio ou um acompanhamento prático na área da gestão, deixando-o com um déficit de teoria-prática. Além desse aspecto, não há muitas disciplinas nas estruturas curriculares dos cursos de pedagogia voltadas para a área de gestão. A não exigência do curso de pós-graduação para atuação na área, deixa uma carência no que concerne a base teórica. Isso faz com que os profissionais precisem aprender a atuar com a sua prática do cotidiano na escola.

Evidenciamos que a experiência em docência é necessária para que o gestor reflita criticamente como funciona a dinâmica interna de uma sala de aula; como é estar ministrando uma aula e lidando diretamente com os alunos; como é o planejamento; como é participar das atividades da escola, enquanto professor. Em suma, esse profissional deve estar aberto para interagir com os diversos segmentos escolares e com a comunidade. Essa etapa é crucial para a formação do gestor se tratando de conhecer o seu ambiente de trabalho, além da cultura organizacional. Nesse sentido, “O processo reflexivo consiste na análise da prática do professor, a fim de buscar a compreensão das formas como ele enfrenta a complexidade da sala de aula,

utiliza as ferramentas teóricas e reconstrói estratégias, procedimentos e recursos.” (JARDILINO, 2007, P. 109). No caso do gestor, a necessidade da experiência e do processo reflexivo deve ser voltada tanto para observar e fazer intervenções, através de formações, com os professores em exercício; como para acompanhar o processo ensino-aprendizagem dos alunos, no que concerne a formação de cidadãos críticos e conscientes, capazes de pensar por si mesmo.

Nesse sentido, a formação dos gestores deve ser vista como um processo contínuo de aprendizagem, sendo voltada para esclarecer as teorias que são essenciais para o desenvolvimento do seu trabalho, pois este profissional terá uma formação continuada distinta dos demais professores levando em conta sua função na escola. Essa formação leva a um processo de efetivação teoria-prática que pode acontecer de várias formas. Contudo, é de extrema importância que se promovam reuniões coletivas, encontros regionais, nacionais, internacionais com outros gestores, para que possam relatar experiências e desafios que ocorrem nas diferentes realidades escolares (GARRIDO, 2015). Essa é uma das maneiras que o gestor pode fazer para uma atualização de seus conhecimentos, para uma verdadeira conexão entre a teoria e a prática. Em outros casos, o debate do cotidiano na própria escola pode oferecer as ferramentas necessárias para se construir uma prática crítica-reflexiva, através das próprias experiências. Em alguns casos, é necessário que ocorra uma mudança na escola, de modo que a nova realidade possa gerar uma consciência crítica aos indivíduos.

A mudança não é a evolução lenta e orgânica de uma cultura estabelecida, nem a fonte de leis históricas eternas, mas a adaptação consciente e livre de todas as formas de vida ao princípio da felicidade, a criação, podendo ser até uma criação revolucionária, de uma sociedade que promova a satisfação de uma parte cada vez maior da população. (MARCUSE E NEUMANN, 1999, P. 163)

Nesse sentido, percebemos como a formação crítica-reflexiva do gestor é necessária, pois cabe a ele o ofício de coordenar para educar, de possibilitar a participação, a democracia na escola, a formação continuada dos professores, a construção do Projeto Político-Pedagógico, dentre outras funções. Não ficando preso a atividades burocráticas e administrativas. O gestor precisa ter uma percepção da totalidade do processo educativo, para alcançar o objetivo da escola que é uma formação humana e cidadã.

Assim, ressaltamos sua função enquanto educador de professores em serviço. Refletindo como esse profissional pode planejar e organizar a formação continuada dos professores nas escolas. Frisando que para selecionar os conteúdos a serem ministrados, o gestor precisa estar disposto a mudança, a provocar a mudança, inspirar a transformação e ser o exemplo.

## O gestor escolar como formador de professores

Uma das funções do gestor é a formação continuada dos docentes em serviço. Essa tarefa pressupõe além da formação, a articulação e a transformação de práticas pedagógicas, bem como da cultura organizacional. O gestor terá de criar soluções adequadas a cada realidade escolar. Além disso, a formação deve proporcionar uma valorização das propostas pedagógicas que a escola segue, o que está proposto em seu Projeto Político-Pedagógico. Por vezes, essa atitude os levará a uma mudança nas práticas escolares. Mudar práticas é complicado, pois exige uma autoavaliação, uma reflexão sobre sua prática pedagógica e uma mobilização para transformar a cultura organizacional. Para Adorno (1995), as reflexões e a racionalidade por si precisam de fins transparentes e humanos, pois podem servir tanto para a dominação como para o esclarecimento. Vale lembrar, que os comportamentos somente se modificam a longo prazo, por isso essa reflexão deve ser contínua.

Devido a formação continuada ter acontecido durante muito tempo fora das escolas, há atualmente uma forte tendência em valorizar a escola como *locus* da formação contínua. Passou-se essa função para um membro da comunidade escolar que está presente no cotidiano da escola e que vivencia suas particularidades. A formação continuada em serviço passou a ser ministrada pelo gestor escolar, muitas vezes pelo coordenador pedagógico, no próprio ambiente escolar, com assuntos específicos que envolvem os níveis e as modalidades de ensino ofertados pela escola.

Estabelecer acordos que sirvam para regular o funcionamento dos órgãos e das equipes ou do sistema de relações entre as pessoas é uma resposta natural e razoável, compatível e coerente com princípios e práticas democráticas, e não há por que ser sinônimo de uma vontade administrativa, autoritária ou castradora. (ANTÚNEZ, 2002, P. 29).

Por vezes, o gestor identifica os assuntos que estão sendo tabus na escola, outras vezes são assuntos mais gerais indicados pelas regionais de educação. Um dos maiores desafios de lidar com o ensino de professores, são as diferentes visões de mundo e as práticas já engessadas, por isso requer paciência. Evidenciamos que pode existir uma atitude de resistência em relação a mudanças.

Essa formação contínua pode acontecer com grupos menores de professores focando em temáticas específicas, por exemplo, só com os professores da educação infantil, ou só com os professores do ensino fundamental dos anos iniciais. Outra alternativa seria compor um projeto coletivo de formação contínua, no qual toda a escola se reuniria para repensar-se e repensar o

trabalho que está sendo desenvolvido, contando com a participação de todos. Esse projeto poderia gerar subprojetos, que aconteceriam durante o ano letivo, como grupos de estudos, ciclo de palestras, grupos de formação. Dessa maneira, Lück argumenta sobre a necessidade da participação dos membros escolares.

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia. (LÜCK, 2013, P. 33-34).

Porém, para ser bem-sucedido, qualquer projeto de formação contínua quer seja realizado na escola, ou fora dela, deve se assegurar algumas condições. Segundo Fusari (2015), precisamos que os educadores sejam valorizados, respeitados e ouvidos. Precisamos, também, que o saber advindo de sua experiência seja valorizado; que os projetos identifiquem as teorias que eles praticam e criem situações para que analisem e critiquem suas práticas, reflitam a partir delas, dialoguem com base nos novos fundamentos teóricos, troquem experiências e proponham formas de superação das dificuldades.

No mais, percebemos que a visão que se tem da formação continuada é o que fará com que o trabalho seja bem-sucedido, ou não. Se a formação é encarada pelos membros escolares como um valor e condição básica para o desenvolvimento da prática docente, então enaltecera a participação e o envolvimento de todos. Caso contrário, não terá grande repercussão na escola.

### **O projeto político-pedagógico como instrumento de mediação para uma formação continuada exitosa**

A construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola deve ser vivenciada em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 1995). Desse modo, a escola possui um instrumento para exercer seu princípio de democracia e autonomia, construindo seu próprio PPP, de acordo com suas necessidades e particularidades, colocando no documento a história, a organização e o funcionamento da instituição de ensino.

Nesse documento constam as principais ideias da escola, os princípios norteadores, as concepções adotadas, a visão da sociedade em que a escola está inserida, além de abordar as

ações necessárias para corrigir determinados problemas encontrados, e, por fim, a avaliação. É o documento que retrata a identidade da escola. Nesse sentido, o PPP ao se constituir como um compromisso ético-pedagógico, ajuda os indivíduos inseridos na escola com sua formação e educação crítico-cidadão (MEDEL, 2008), tornando a escola um espaço para a emancipação.

Segundo Adorno (1995, p. 185), “[...] a sociedade, tal como ela existe, mantém o homem não-emancipado, mas porque qualquer tentativa séria de conduzir a sociedade a emancipação - [...] - é submetida a resistências enormes, [...]”. Diante disso, existe a necessidade de transformar o modo de pensar dos indivíduos padronizados pelo sistema capitalista, para um pensamento crítico e autônomo, através de um PPP que vise melhorar o futuro, ou seja, um projeto educativo que vise tornar a escola um espaço de vivências, de trocas de saberes, de difusão da cultura e de formação de cidadãos até mesmo no próprio processo de sua construção. Dessa forma, a escola possibilita a articulação dos diversos interesses dos variados setores da sociedade, sem que se perca sua verdadeira função: a de ensinar.

Dessa maneira, o papel do PPP na escola é de suma importância para nortear as ações que serão desenvolvidas na instituição e que devem ser compartilhadas por todos os membros escolares envolvidos. Medel (2008) reforça que o PPP pode servir de ponto de referência para decisões que dizem respeito ao funcionamento da escola, à qualidade do trabalho docente, ao desempenho discente, e à função social da escola em relação à comunidade e à sociedade. Tudo isso irá auxiliar para o comprometimento com a formação crítico-cidadã de crianças, adolescentes, jovens e adultos na sociedade. E a formação contínua de professores na escola terá uma direcionalidade, o gestor deverá proporcionar atividades no âmbito escolar com o propósito de desenvolver a racionalidade crítica, incitando a participação e a autonomia dos demais professores.

A elaboração deste documento deve acontecer de forma democrática envolvendo todos os atores da comunidade escolar, incluindo, portanto: professores, alunos, pais, gestores, auxiliares administrativos e demais servidores. Todos em interação, discutindo e debatendo, a fim de elaborar ações que proporcionem o desenvolvimento de uma consciência cidadã nas crianças, além de proporcionar a diversidade cultural que a escola promove. Para Medel (2008), existe uma necessidade da visão de educação voltada para a formação da cidadania e para a formação de valores sociais em uma sociedade globalizada, bastante competitiva e tecnologizada que se manifesta graças à diversidade cultural das escolas. Contudo, vale ressaltar, que o sucesso organizacional suplanta as exigências da racionalidade crítica e, por esse motivo, o PPP deve assumir sua função política e dialética, possibilitando o resgate da razão crítica e autônoma.



No mais, a escola busca promover um compromisso definido coletivamente, proporcionando aos alunos um desenvolvimento intelectual, motor e cognitivo, além de uma formação cidadã e participativa, a fim de cumprir o seu papel na comunidade. O PPP traduz, em linhas gerais, o processo histórico da instituição, as ideias filosóficas e as práticas pedagógicas que dimensionam suas atividades. Reflete a identidade da escola, seus objetivos, orientações, ações e formas de avaliar os processos de aprendizagens, estabelecendo metas e buscando sempre melhorias.

Segundo Medel (2008), a escola precisa de uma gestão que, começando pela elaboração do PPP, permita à mesma atingir a sua finalidade, concretizando sua função social: a formação da cidadania, o desenvolvimento integral e o sucesso dos educandos. Dessa forma, busca-se associar o gestor ao comprometimento de levar a instituição de ensino a progredir pedagogicamente e avançar nas relações sociais, fazendo com que todos se comprometam com os seus processos.

De acordo com Lück (2010), o trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e a construção dos conhecimentos. Tendo em vista que o gestor deverá incentivar o processo de mobilização e organização do talento humano para atuação de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais.

O gestor se baseia em um processo político, no qual as pessoas discutem e planejam, procurando solucionar problemas, encaminhando, acompanhando e avaliando todas as ações voltadas para o bom desempenho da escola, tendo como pilar a participação efetiva de todos do segmento da comunidade escolar. Contudo, o trabalho do gestor é tão importante dentro da escola que Davis e Grosbaum (2002) o comparam com o trabalho de um maestro de uma orquestra, o qual precisa ter conhecimento de todos os instrumentos e fazer com que juntos, ao tocarem, regidos por um maestro (gestor) seguindo uma partitura, sejam harmônicos.

Assim, compreende-se que a atuação do gestor é fundamental na transformação da escola em um espaço vivo e atuante, no qual o foco central seja no esclarecimento do aluno, e que agora terá foco também na formação crítica-reflexiva contínua de professores em exercício. Desta forma, precisa-se reconhecer que o gestor é o alicerce dessa mudança, pois é por meio de sua responsabilidade e do trabalho duro que ele incentivará a participação, com mais afinco e dedicação, dos professores nos processos pedagógicos. Isso ocorre porque cabe ao gestor mostrar o melhor caminho a seguir, conduzindo todos nesse processo.

## **Considerações finais**

Concluimos que a formação crítica-reflexiva do gestor escolar deve ser diferenciada do pedagogo, dando ênfase no curso de pós-graduação na área de gestão escolar e coordenação pedagógica. Embora seja facultativo por lei, esse curso traria um maior aporte teórico-prático para os profissionais que desejam atuar nesta área. A formação continuada do gestor, seguindo a mesma lógica, também tem que ser diferenciada. Haja visto sua função na escola, sua especificidade, e sua luta por reconhecimento de uma identidade profissional, que não se resume a atividades burocráticas e promova a racionalidade crítica.

O gestor enquanto formador terá grande responsabilidade de integrar os membros escolares e proporcionar, principalmente, a reflexão das práticas pedagógicas e da cultura organizacional. Como está inserido na escola será capaz de verificar com mais autenticidade as particularidades e necessidades da escola, podendo fomentar bases teóricas mais sólidas para os profissionais envolvidos, visando o esclarecimento, a emancipação e o desenvolvimento de uma racionalidade crítica.

Para além desse aspecto, poderá também desenvolver o Projeto Político-Pedagógico como uma formação coletiva e autônoma da escola, que proporcionará aos educadores e a todos os membros escolares envolvidos uma maior participação e apropriação dos processos escolares. Assim, o gestor terá o papel fundamental na formação continuada dos professores e na construção do PPP.

## Referências

ADORNO, Theodor W. **Educação e Emancipação**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra LTDA, 1995.

ANTÚNEZ, Serafín. A regulação da convivência nas escolas através dos regimentos institucionais. In ANTÚNEZ, Serafín. *et al.* **Disciplina e convivência na instituição escolar**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

DAVIS, Cláudia; GROSBaum, Marta Wolak. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: DAVIS, Cláudia. *et al.* **Gestão da Escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FUSARI, José Cerchi. Formação continua de educadores na escola e em outras situações. In: BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira. (org.). 13 ed. **O coordenador Pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

GARRIDO, Elsa. Espaço de formação continuada para o professor-coordenador. In: BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira. (org.). 13 ed. **O coordenador Pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

JARDILINO, José Rubens L. A formação de professores e o discurso de transformação na prática docente. In BAUER, Carlos. *et al.* **Políticas educacionais e discursos pedagógicos**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

LEI Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: < [http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)>. Acesso em 16 out 2019.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. 6. Ed. vol. IV. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

MARCUSE, Herbert. *A Ideologia da Sociedade Industrial – o homem unidimensional*. Tradução de Giasone Rebuá. 5ª ed., Rio de Janeiro: Zahar, 1979, 238p.

MARCUSE, Herbert. Algumas implicações sociais da tecnologia moderna. In MARCUSE, Herbert. **Tecnologia, guerra e fascismo**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1999. P. 71 – 104.

MARCUSE, Herbert. NEUMANN, Douglas. Teorias da mudança social. In MARCUSE, Herbert. NEUMANN, Douglas. **Tecnologia, guerra e fascismo**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1999. P. 151 – 192.

MEDEL, Cássia Ravena Mulin de Assis. **Projeto Político-Pedagógico: construção e implementação na escola**. Coleção educação contemporânea. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

**RESOLUÇÃO N.º 3, DE 8 DE OUTUBRO DE 1997 (\*) (\*\*)** Fixa Diretrizes para os Novos Planos de Carreira e de Remuneração para o Magistério dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=7050-rceb003-97-1&category\\_slug=novembro-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=7050-rceb003-97-1&category_slug=novembro-2010-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 16 out 2020.

RUSSO, Miguel Henrique. Contribuições da administração escolar para a melhoria da qualidade do ensino. In BAUER, Carlos. *et al.* **Políticas educacionais e discursos pedagógicos**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995. p.11 - 35.

#### SOBRE OS AUTORES:

#### **Uly Alves Moreira**

Mestranda em Educação, UFC; Universidade Federal do Ceará - Brasil; Programa de Pós-Graduação em Educação; Grupo de Estudos e Pesquisa Teoria Crítica, Filosofia e Educação/UFC; Bolsista FUNCAP. E-mail: ulycell2@gmail.com

### **Adauto Lopes da Silva Filho**

Doutor em Educação, UFC; Universidade Federal do Ceará – Brasil; Programa de Pós-Graduação em Educação, UFC; Programa de Pós-Graduação Acadêmico e Profissional em Filosofia, UFC; Grupo de Estudos e Pesquisa Teoria Crítica, Filosofia e Educação/UFC. E-mail: [adautoufcfilosofia@gmail.com](mailto:adautoufcfilosofia@gmail.com)