

GESTÃO ESCOLAR: IMPLICAÇÕES NA ARTICULAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Erivelton de Souza Mendonça¹
Cristiane Socorro Okamura de Farias²
Geissy dos Reis Cruz Costa³
Ruth Magalhães da Silva⁴

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo central conhecer quais as implicações da gestão escolar na articulação do trabalho pedagógico. O estudo foi sustentado por teóricos como: Dourado (2000), Silva (2007), Lück (2007), Bortoni-Ricardo (2008), dentre outros de igual relevância que versam sobre o tema. A pesquisa é de natureza qualitativa onde os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada direcionada a uma gestora da rede pública de ensino do município de Parintins-AM. O percurso investigado demonstrou que a gestão escolar implica na articulação do trabalho pedagógico quando intervém de forma crítica e consciente no contexto escolar onde atua. Este é um compromisso que a gestão deve assumir como um exercício de formação autônoma que irá refletir-se em uma tomada de consciência coletiva cidadã de todos os agentes envolvidos no processo educacional.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Trabalho Pedagógico; Prática Docente.

INTRODUÇÃO

Partindo da concepção de que gestão escolar e coordenação pedagógica é uma relação complexa dentro da escola, buscamos nesse trabalho esclarecer as implicações da gestão escolar na articulação do trabalho pedagógico em um Centro Educacional Infantil da rede municipal de ensino de Parintins.

Neste estudo são apresentados alguns elementos básicos para o conhecimento sobre a gestão escolar, assim como: A Natureza do perfil e função do gestor escolar; A política da gestão no âmbito escolar; A articulação do gestor em relação à organização da prática docente. A partir das concepções teóricas abordadas nesse trabalho, pretende-se apresentar novas contribuições para discussões sobre as possibilidades do trabalho desenvolvido pelo gestor, assim como, a importância da relação Gestão e Coordenação pedagógica para o bom andamento do ensino na escola.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que oferece subsídio apropriado para compreendermos o contexto em que a pesquisa foi executada. Os sujeito

¹ Esp. Em Gestão escolar e professor do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Amazonas (ICSEZ/UFAM) Campus Universitário, Parintins (AM), erivelton-@live.com

² Graduada pelo Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade do Estado do Amazonas- UEA;

³ Graduada pelo Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade do Estado do Amazonas- UEA;

⁴ Graduada do Curso de Licenciatura em Geografia da Universidade do Estado do Amazonas - UEA- ruthsilva91832305@gmail.com

dessa pesquisa, foi uma gestora de um Centro Educacional Infantil do Município de Parintins/AM, com ênfase no trabalho desenvolvido por ela na instituição de ensino, sobretudo, as implicações de sua atuação no trabalho pedagógico. Utilizou-se ainda observação direta e entrevista semiestrutura com a gestora.

A partir dos resultados dessa pesquisa, destacamos que a gestão escolar implica significativamente na articulação do trabalho pedagógico quando intervém de forma crítica e consciente no contexto escolar onde atua. Considerando o compromisso da gestão ao assumir o exercício de formação autônoma, refletindo em uma tomada de consciência coletiva cidadã, sobretudo, democrática. Partindo dessa premissa intercalamos considerações acerca do papel que a gestão escolar exerce na organização da prática docente, sendo o gestor um dos principais agentes na articulação do trabalho pedagógico, participando na elaboração do planejamento e da avaliação, bem como da formação continuada dos professores na escola.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse estudo adotou-se a seguinte metodologia. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que oferece subsídio apropriado para compreendermos o contexto em que a pesquisa foi executada. Em um estudo qualitativo, o pesquisador parte das questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Tão logo, envolve a obtenção de dados descritivos e narrativos sobre lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos (BORTONI-RICARDO, 2008).

Dessa forma, todo processo de coleta de informações, possibilita um estudo reflexivo/descritivo durante o desenvolvimento da pesquisa, facilitando a compreensão dos fenômenos e possibilitando ao pesquisador observar, fazer perguntas, com o objetivo de desvelar as características do objeto de estudo a fim de gerar e analisar os dados observados. No que diz respeito ao sujeito dessa pesquisa, trata-se de uma gestora de um Centro Educacional Infantil do Município de Parintins/AM, com ênfase no trabalho desenvolvido por ela na instituição de ensino, sobretudo, as implicações de sua atuação no trabalho pedagógico.

Para o desenvolvimento da pesquisa em trâmites legais junto à instituição, fez-se necessário ir junto à gestão da escola para efetivar a natureza da pesquisa e os objetivos propostos. Feito isso, buscou-se compreender de perto a realidade da escola, através de visitas na instituição, observando diretamente o trabalho desenvolvido pela gestão em relação coordenação pedagógica a partir da autorização da mesma.

Paralelo a isso realizamos uma entrevista semi-estruturada, elaboradas a partir de um roteiro, que foi aplicada a gestora do Centro Educacional Infantil, alvo de nossa pesquisa, onde adquirimos informações relevantes, pois, por meio delas, fomos capazes de captar com maior precisão aquilo que nas observações não percebemos. Minayo (1998, p.64) salienta que “a entrevista semi-estruturada, combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada.” Nesse sentido possibilitando adquirir respostas precisas, obedecendo aos critérios do objetivo da pesquisa.

Os dados coletados deram-se por meio das observações e entrevista realizada com a gestora do centro. Associado a esse processo realizou-se o levantamento da literatura sobre a temática em questão, seguida de estudos e análises. Para esta etapa selecionou-se livros, revistas, artigos impressos em formato digital, na busca concisa do referencial teórico. Posteriormente deu-se o processo de sistematização, análise e interpretação dos resultados coletados na pesquisa de campo.

Os resultados ora apresentados demandou um processo de organização pensada a partir de nossos objetivos os quais nos deram subsídios para a construção das análises interpretativas acerca das percepções enunciadas pelo sujeito focado na pesquisa. Visando, dessa maneira, compreender as implicações da gestão na articulação do trabalho pedagógico. Há de se reconhecer que através dessa pesquisa se tornou possível fomentar discussões sobre a relação gestão e coordenação pedagógica, enfatizando a articulação da prática docente no processo de ensino dentro da escola.

GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGOGIA: UMA ARTICULAÇÃO NECESSÁRIA

Todo trabalho desenvolvido no ambiente escolar deve ser paltado no principal objetivo da instituição que é a de que os alunos aprendam e tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte, tanto aproveitando o seu acervo sociocultural e produtivo, como contribuindo para a sua expansão (Luck, 2009). A articulação da gestão com a coordenação pedagógica exerce grande influencia nesse processo.

Nesse sentido VEIGA (1998), destaca que as relações de trabalho é um dos elementos básicos que contribuirão para bom andamento dos processos educacionais, e, sobretudo na criação de nova organização do trabalho pedagógico, assim, considera-se que as relações de

trabalho, no interior da escola, deverão ser calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva. Todo esforço de se gestar uma nova organização deve levar em conta condições concretas presentes na escola. Um trabalho aberto à reflexão coletiva que favorece o diálogo, a comunicação horizontal entre os diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo, a descentralização do poder, contribuem significativamente para a organização do ensino em todos os aspectos.

A gestão e a coordenação pedagógica devem trabalhar com foco nos mesmos objetivos estabelecendo práticas educativas e conhecimentos significativos à vida escolar dos aprendizes do educandário. Nesse processo, a escuta e o diálogo se tornam relevantes ao planejamento e desenvolvimento das ações, por meio da Gestão e Coordenação Pedagógica.

Libâneo (2011) destaca que essa relação deve ser pensada a partir de uma gestão democrático-participativa uma vez que valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, concebe a docência um trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo e do consenso. Sendo assim o trabalho passa a ser pensado de forma dinâmica e inovadora, fazendo a diferença de modo geral, considerando, refletindo e analisando questões que envolvam o trabalho entre gestão e coordenação pedagógica de forma harmoniosa, a ponto de ser dialogado, discutido e realizado coletivamente. A reflexão da prática e a apropriação de conhecimentos constituem-se como fatores relevantes para combaterem a fragmentação no processo ensino aprendizagem, conduzindo assim o processo educacional com a intencionalidade de emancipação de seus atores.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p.23)

Nesse sentido, a gestão escolar também é gestão pedagógica, e dentre as muitas dimensões que envolvem essa prática, caracteriza-se como uma das mais importantes, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. A dimensão pedagógica constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua

inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco (LÜCK, 2009).

Libâneo (2011) destaca que o diretor e a coordenador pedagógico ou pedagogo correspondem a tarefas agrupadas sob o termo gestão. Dirigir e coordenar significa assumir, no grupo a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto, para isso, precisam reconhecer que sua ocupação tem uma característica genuinamente interativa. Nesse processo é preciso que haja essa articulação de saberes em prol do objetivo maior, que é a educação, o contato entre as partes é fundamental no o desenvolvimento de estratégias que ajudem a melhorar o desempenho de aprendizagem em todas as áreas de conhecimento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao nos propor o desafio de investigar quais as implicações da gestão escolar na organização do trabalho pedagógico, foi imprescindível conhecermos primeiramente o que diz a profissional A. S. A, protagonista de nosso estudo, a respeito do que é ser gestor na atualidade, bem como o caminho percorrido pela mesma para chegar ao cargo que ocupa em um Centro de Educação Infantil e como define seu perfil político enquanto uma gestora escolar.

As indagações acima mencionadas são frutos de nossas inquietações ao analisarmos o perfil de muitos gestores que exercem essa importante função dentro das instituições de ensino no município de Parintins, pois percebemos que o papel do gestor hoje vem sendo relacionado mais ao aspecto administrativo/burocrático de sua função.

Reconhecemos que o modo como um gestor escolar identifica-se profissional e politicamente vai influenciar diretamente todo o contexto ao seu redor, pois para Mendonça (2000) esse profissional opera em um âmbito caracterizado pelas relações de poder, e isto pode ocasionar o afastamento dos princípios fundamentais desta profissão, o conhecimento da realidade educacional e escolar na sua razão pedagógica.

Com base nesta reflexão, perguntamos a profissional A. S. A. como se constituiu gestora e a mesma nos diz *que: “Já trabalho na área educacional há 11 anos, tendo ampla experiência na docência e em 2012 foi convidada pelo atual prefeito para exercer essa função” (Gestora da escola).*

Ao analisarmos a resposta da profissional entrevistada, percebemos que sua indicação condiz com o processo de escolha da maioria dos profissionais que atuam na gestão das escolas municipais de Parintins. Dourado (2000) evidencia que as indicações representam

uma forma mais política de intervenção no sistema de ensino através da definição do gestor escolar, pois implica uma maior interferência e controle do poder público na escola, ou na utilização dos cargos de gestão como moeda de troca nas políticas regionais e locais.

Compreendemos os inúmeros conflitos que esse processo de escolha pode acarretar, sendo inclusive, alvo de muitas críticas entre os especialistas da área educacional. Especialmente quando tem se discutido alternativas consideradas mais democráticas como o concurso público para a escolha do gestor escolar.

Todavia, mesmo diante de tais implicações, não parece fazer sentido que as atribuições do gestor escolar estejam, em algum grau, distorcidas das razões pedagógicas da escola, ou, mais precisamente, a função do gestor se centraliza nas razões pedagógicas da escola. E o cárcere invisível criado pelo seu processo de escolha não deve lhe impedir de alcançar esses objetivos primordiais.

A profissional entrevistada também nos fala a respeito do significado de ser gestor na atualidade. Para ela *“é estar à frente de um trabalho institucional, gerindo e conduzindo de forma que todos os âmbitos se envolvam e desenvolvam o seu melhor perfil profissional”*. A gestora completa sua afirmação dizendo que *“essa perspectiva de trabalho só torna-se possível quando as instituições de ensino são geridas por um profissional que goste de trabalhar democraticamente”* (Gestora da escola).

Nesta dimensão, compreendemos que proclamar-se um gestor com um perfil democrático envolve diferentes aspectos. Todavia, sabemos que as escolas apresentam suas peculiaridades, portanto, consideramos que a democracia não é apenas um conceito abstrato. Dela provêm elementos significativos sobre os objetivos de ensino, suas definições, sua intencionalidade e a maneira como se materializam os procedimentos para atingi-los.

Acreditamos que mais do que apenas considerar-se um gestor democrático, é necessário que este conceito possa ser materializado em ações concretas dentro do espaço escolar. Diante disso, há a necessidade da escola repensar a sua organização, sua gestão, de como pode definir os tempos, os espaços, os meios e as formas de ensinar para a construção e formação de educandos responsáveis (VIEIRA, 2002).

Deste modo, consideramos que o processo de construção de uma Gestão Democrática requer a participação coletiva e contínua da comunidade escolar, para tanto é importante que os sujeitos envolvidos neste momento reconheçam que sua participação contribui para a consciência política, e as necessidades das famílias se unificam a ação educativa da escola, resultando em uma proposta pedagógica que propicie a construção do pensamento crítico e construtivo voltado para a realidade social e cultural do educando.

A Gestão Escolar no decorrer do tempo passou por novas reformulações, na qual seus profissionais passam a experimentar novas exigências em relação a sua atuação. Nesse viés, o papel do gestor exige uma visão política renovada frente a gestão escolar, que compreenda antes de tudo o cotidiano da escola a partir de diferentes estratégias metodológicas, devendo estar em consonância com os pressupostos filosóficos de maneira bem clara e definidos coletivamente, em prol do bem comum.

Mediante a esse desafio solicitamos a gestora colaboradora em nossa pesquisa que mencionasse sobre qual postura política norteia sua prática, assim nos expõem: *“As políticas de um trabalho democrático, com certeza precisamos trabalhar em equipe, desenvolvendo a democracia dentro e fora da escola” (Gestora da escola).*

A partir do posicionamento da gestora percebemos alguns princípios de uma gestão democrática. Entretanto, é preciso que o gestor ao assumir sua prática a partir de uma gestão democrática compreenda com bastante clareza e objetividade os princípios que norteiam tão concepção preconizada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº9.394/96, tais como:

Art. 3º. Inciso VIII: gestão democrática do ensino público na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

Art.14: Os sistemas de ensino as normas da gestão democrática. Inciso I: participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica. II: participação das comunidades escolar e local ou equivalentes.

Art. Os sistemas de ensino assegurarão às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa de gestão pedagógica.

Trabalhar sobre ótica de uma “gestão democrática” torna-se um grande desafio, pois exige desconstruir a concepção de gestão como mero ato de “administrar pessoas”, ou seja, deve garantir os interesses e as necessidades da maioria da população, uma vez que democratizar a gestão deve significar promover participação ativa de todos os segmentos que constitui a comunidade escolar para poder pensá-la para além de seus muros.

Partindo desse pressuposto, perguntamos a gestora se utiliza a política da gestão democrática como ferramenta na organização do trabalho pedagógico, logo manifesta: *“Sim, pois a opinião de toda a equipe é muito importante” (Gestora da escola).*

Entretanto, para que as determinações dessa lei se efetivem, é preciso trabalhar descentralizando o poder e distribuindo responsabilidades entre todos, pois não basta tão somente ouvir opiniões, é preciso discutir os processos da direção e organização escolar, o que serve para mover certas exigências da racionalidade do processo organizador e de coordenação do trabalho em conjunto, que se realiza na escola.

Desse modo, deve atender às necessidades mais urgentes. Isso requer um constante aprendizado, no sentido de ressignificar os processos de capacitação de liderança educacional. Sendo assim, o gestor deve conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar (SANTOS, 2002).

O que exige desse modo segundo (LÜCK et al., 2002, p. 34) que os “[...] líderes sejam capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias” . Neste sentido, é um grande desafio para o gestor escolar atuar como líder no que se refere aos processos de organização pedagógica, sendo necessário que desenvolva formas de organização inovadoras, empreendedoras e participativas, indispensáveis ao trabalho coletivo, rumo à equidade na educação.

Visto que, algumas das importantes e atuais funções do gestor escolar são prever e antecipar-se frente às mudanças, bem como aprender a pesquisar, avaliar e enfrentar os novos desafios, tendo consciência da existência de riscos para que assim possa evitar possíveis erros, daí a importância do planejamento participativo, que muito contribui na concretização e organização do trabalho pedagógico.

Desse modo, o papel do gestor escolar, implica de forma direta na organização do trabalho pedagógico, o que requer muitas inovações, particularmente com os entraves do sistema capitalista hoje. Todavia vivenciar a democratização da gestão escolar aponta alguns preceitos e parâmetros que possibilitam uma escola de melhor qualidade como: capacitar todos os seguimentos internos, consultar a comunidade escolar, institucionalizar a gestão; agilizar as informações e transparência nas negociações.

Assim sendo, a democratização da escola torna-se um dos princípios para o desenvolvimento da sociedade, e de grande importância no início da jornada transformadora, para a melhoria da qualidade escolar, lembrando que não é o único caminho, pois algumas condições legais, políticas e estruturais devem ocorrer em um ambiente favorável, com o apoio de todos.

Na atual conjuntura educacional, é imprescindível a construção de parcerias entre a escola e os demais seguimentos da sociedade, visando contribuir com a solidificação de uma educação de qualidade. A aproximação direta entre esses seguimentos permite a efetivação de ações pedagógicas concretas no cotidiano escolar. E nesse trajeto educacional frisamos a importância da relação da gestão escolar e coordenação pedagógica.

Sobre isso, Soares (2012, p. 6) afirma que:

Esse caminho faz muita diferença, uma vez que educação constrói-se em parceria e coletividade, postura inerente ao gestor escolar. Acredita-se que é possível um trabalho coletivo gerenciado pela direção da escola e organizado pelo Coordenador Pedagógico, envolvendo todos os segmentos da escola e da comunidade escolar, de forma participativa. (SOARES, 2012, p. 6)

Partindo desse pressuposto, perguntamos a gestora da escola investigada qual a relação da gestão escolar e coordenação pedagógica em prol ao processo de ensino aprendizagem dos educandos, uma vez que esses profissionais são um dos principais responsáveis para que a educação alcance os objetivos propostos na construção do conhecimento do estudante. Diante disso obtivemos a seguinte afirmativa:

Temos uma ótima relação, pois na questão do bom desenvolvimento da aprendizagem de nossas crianças procuramos sempre trabalhar em parceria, pensando sempre no bem estar de nossas crianças e de todos que fazem parte da escola (Gestora da escola).

Analisando a fala da entrevistada percebemos que a relação entre gestão escolar e coordenação pedagógica é de cordialidade e respeito, pois a mesma ainda afirma que essa parceria é relevante para o desenvolvimento da aprendizagem dos educandos.

Nesse enfoque é pertinente ressaltar que a gestão escolar, bem como a própria coordenação pedagógica sofrem as influências de reformas nacionais e internacionais dos determinantes sociais, políticos, econômico e cultural da sociedade. E tais influências implicam no trabalho docente, e se introduzem na organização da prática docente.

Para Lück (2007, p. 10) “[...] quando se pensar em algum setor da escola, deve-se pensar em suas relações com os demais setores [...]”. Nesse sentido a gestão escolar, a coordenação pedagógica e a prática docente são elementos constitutivos do processo educativo, que podem promover mudanças na realidade social e em diferentes contextos históricos que precisam ser considerados na articulação do ensino.

Nessa perspectiva, indagamos a gestora quais as implicações da gestão na organização do trabalho docente, quanto isso nos respondeu que: *“Tenho uma participação direta no trabalho dos professores, opino nas decisões e até mesmo com sugestões de sala de aula, pois acredito que o gestor deve participar e contribuir sempre que necessário” (Gestora da escola).*

Sobre essa narrativa, a gestora não deixa claro as implicações da organização do trabalho docente. No entanto, ressalta apenas que participa diretamente no trabalho dos

professores, opinando nas decisões e sugerindo ações em sala de aula. A educação fomentada na democracia garante autonomia aos profissionais da educação, quando são possibilitados a expressar seus pensamentos ou quando dentro do seu local de trabalho a divisão ocorre democraticamente.

Diante disso, perguntamos a gestora como acontece a divisão do trabalho pedagógico e administrativo na escola, a mesma nos diz que: *“Acontece de forma bem democrática, buscando sempre ajudar um ao outro e quando a parte pedagógica precisa da parte administrativa e assim vice-versa. Essa divisão determina-se mais nas questões burocráticas”* (Gestora da escola). Segundo a gestora a divisão do trabalho pedagógico acontece de forma democrática, onde os sujeitos envolvidos no processo educacional da escola ajudam um ao outro, tal situação traduz-se em pontos positivos na construção do processo ensino aprendizagem.

Portanto, no decorrer de nossa pesquisa percebemos nas colocações da gestora que as relações estabelecidas nesta instituição educacional infantil são de cordialidades. Dessa forma, fica evidente em sua fala que existe uma relação positiva entre a gestão, coordenação pedagógica e prática docente, pois a mesma afirma que a divisão dos trabalhos ocorre de forma democrática. Inerente a isso reforçamos a importância de se ter no espaço escolar uma relação dialógica entre os seguimentos da escola e comunidade, somente assim haverá inserção e produtividade suficiente no ensino e na aprendizagem de todos os agentes envolvidos no processo educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão é uma expressão que ganhou destaque no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigmas no caminho das questões desta área, ou seja, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida da comunidade escolar nas decisões sobre a orientação e planejamento do trabalho pedagógico vivenciado no cotidiano escolar, tão logo, não é mais o senhor das decisões, mais o mediador e participador das decisões tomadas por todos os atores que constituem o processo educacional.

Deste modo, a Gestão Escolar faz parte de uma dinamicidade social que exige um perfil de gestor consciente de sua responsabilidade, não só com a função administrativa, mas também voltada para o caráter pedagógico, visto que, o contexto escolar reúne em seu interior peculiaridades de vários contextos sociais que precisam ser contemplados nas diversas áreas

de ensino e respeitados na sua singularidade, com intuito de oferecer aos educandos um desempenho e formação de qualidade.

Portanto, a gestão escolar exerce um papel imprescindível na organização do trabalho pedagógico, pois sendo o gestor um dos principais agentes na efetivação de uma gestão escolar democrática, este precisa participar da elaboração do planejamento e da avaliação, bem como da própria formação continuada dos professores na escola. Nesse sentido, o processo de organização da prática docente requer do gestor escolar uma postura capaz de contribuir para a formação de cidadãos crítico e reflexivo, que se reconheça como agente de transformação social, ou seja, é fundamental que o gestor seja compromissado e coopere para a construção de uma educação libertadora, e que sua função não se restrinja apenas aos aspectos burocráticos que permeiam o espaço escolar.

REFERÊNCIAS

BORTONI-RICARDO, Stella Maris, 1945. - **O professor Pesquisador**: introdução a pesquisa qualitativa: Parábola Editorial. São Paulo, 2008.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96. Brasília, 2014.

DOURADO, Luiz F. 2000. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In FERREIRA, Naura S.C. (org.). **Gestão democrática**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez.

LÜCK, Heloísa et al. A **escola participativa**: o trabalho de gestor escolar. Rio de Janeiro, DP&A, 4ª edição 2002.

_____. Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Ação integrada**: Administração, Supervisão e Orientação Educacional. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de.; TOSCHI, Mirza Seabra.; **Educação escolar**: políticas estrutura e organização. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

MINAYO, M.C. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

PROENÇA, Maria Alice de Rezende. A rotina como âncora do cotidiano na Educação Infantil. **Revista Pátio Educação Infantil**, Porto Alegre, n. 4, p.13-15, 04 abr. 2004.

MENDONÇA, Erasto F. 2004. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: FE/UNICAMP.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças.** São Paulo: Pioneira, 2002.

SILVA JR. Celestino A. **A organização do trabalho na escola:** a prática existente e a teoria necessária. Cadernos de pesquisa. São Paulo, nº 59, 2007.

SOARES, Andrey Felipe Cé. **GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: UMA RELAÇÃO COMPLEXA.** In: Anais do **IX ANPED SUL.** Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, 2012.

VEIGA, I. P. A. (org.). **Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico.** Campinas, SP: Papirus, 1998.

VIEIRA, Sofia Lerche (org.). **Gestão escolar:** desafios a enfrentar – Rio de Janeiro: DP&A, 2002.