

## **Eixo Temático: 2 – Políticas de educação básica e de formação e gestão escolar**

### **A GESTÃO COLEGIADA E SEUS ENTORNOS: REFLEXÕES SOBRE A COORDENAÇÃO DA PROPOSTA CURRICULAR NOS MEANDROS DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR**

MELLO, Lucrécia Stringheta – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Três Lagoas –  
lucrecia.mello@uol.com.br

#### **RESUMO**

O trabalho apresenta os caminhos percorridos pelo Grupo de Estudos (GEFI) fundamentado na pesquisa e extensão sobre o papel da gestão na coordenação da proposta curricular da instituição de educação básica. A pesquisa ação colaborativa tem como pressuposto de que à escola cabe o ensino e aprendizagem garantindo oportunidades iguais para todos os alunos. Desse processo depreendemos alguns desafios para superar; a autoridade assentada na verticalidade, a promoção da participação nos órgãos colegiados e falta de compromisso com a formação coletiva na busca da interdisciplinaridade na execução das propostas observando a avaliação interna e externa, qualidade de ensino e aprendizagem dos alunos.

**Palavras-chave:** Formação; Gestão; Políticas Públicas Educacionais

#### **INTRODUÇÃO**

Vivemos em uma época demarcada pelo início da segunda década do séc. XXI. Em princípio seria esse um período de pleno desenvolvimento das propostas da reforma educacional iniciado nos anos 1990. Acompanhamos nesse período várias mudanças no campo da administração educacional com a implantação da gestão democrática, das decisões coletivas na elaboração de projetos escolares. No campo do currículo temos as diretrizes curriculares da educação básica chegando ao ensino superior com o objetivo de atingir as metas de eficiência e qualidade da educação. E, acompanhando esse movimento da política nacional tivemos os programas de governo para a formação de profissionais em serviço e o incentivo a cursos de formação à distância (EAD), entre outros.

Abordamos nesse artigo a gestão da proposta curricular, fruto da reflexão do movimento e desempenho de diretores e coordenadores pedagógicos na condução da proposta curricular nos estabelecimentos de ensino da rede municipal, portanto, da escola básica. Fazemos um recorte à forma como os dirigentes tratam da proposta curricular em seus estabelecimentos. A escola organiza e/ou planeja a proposta própria a partir das diretrizes? O diretor coordena e participa? O coordenador pedagógico tem papel preponderante em

conduzir os recursos humanos (docentes) na elaboração da proposta e sua implantação. Como conduz esse processo?

A cerca de quase sete anos, isto é, desde 2006, pautado na pesquisa ação colaborativa, o processo de formação continuada faculta abordar temas sobre a política educacional normatizada em leis, assim como as teorias no campo da administração escolar e a gestão que envolve a organização das instituições de ensino. São discutidos e compatibilizados com a prática pedagógica a gestão democrática, a autonomia, o projeto político pedagógico, os órgãos de decisão coletiva (Conselhos Escolares, APM), financiamento da educação e a inclusão social.

Pautamos pelo caminho formativo e investigativo da pesquisa colaborativa que permite um conhecimento, fruto de reflexão desenvolvida no Grupo de Estudos de Formação Interdisciplinar (GEFI) com proposta renovada a cada ano no decurso de mais de 6 anos. Contamos em média com a participação de setenta educadores em cada ano sendo o projeto aberto a todos os profissionais de escolas da rede pública municipal, estadual e escolas particulares. Parte-se do pressuposto de que à gestão cabe organizar e planejar para a escola o ensino e aprendizagem garantindo oportunidades iguais para todos os alunos com utilização eficiente dos recursos materiais e humanos.

A tarefa dos gestores é organizar a aprendizagem para os alunos, utilizando as pessoas, o tempo e o espaço da maneira mais vantajosa possível. Isso envolve agrupar os alunos de diversas maneiras, tentando, às vezes formar grupos homogêneos e, outras vezes, grupos mistos. Também pode haver oportunidades para os alunos aprenderem como indivíduos, utilizando os recursos da tecnologia sendo que essa oportunidade provavelmente aumentará na medida em que programas forem produzidos com essa finalidade. (PREEDY *et. al.*, 2006, p.93).

Um dos pressupostos epistemológicos do GEFI é o auto conhecimento que os leva a refletir sobre si, as ações cotidianas engendradas em seu percurso histórico, em seu trabalho de modo a rever-se como gestor, como docente ou mesmo como coordenador pedagógico. Os participantes sejam diretores, coordenadores pedagógicos, especialistas ou docentes e mesmo orientandos são compreendidos sob o jogo das relações sociais no contexto da sociedade diversificada em que se correlacionam a divisão de trabalho e a distribuição social do conhecimento, especificando-se responsabilidades e comprometimentos. (MARQUES, 2000). São fatores determinantes para a compleição e constituição de sua professoralidade, aliados a sua formação e experiência de vida.

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

## **AS MÚLTIPLAS FACES DA GESTÃO DA ESCOLAR**

Nos últimos tempos as diferentes críticas feitas à escola têm se empenhado, entre outras coisas, em desvelar as ineficiências do modelo de gestão. Associada a isso as reformas educacionais difundidas no Brasil tem sugerido diferentes modos de organização escolar, reformas curriculares com propostas de trabalho onde se contextualiza os conteúdos e endossa as fronteiras interdisciplinares para experiências de integração entre saberes.

Vários trabalhos científicos já produzidos mostraram que se criou uma familiaridade com os termos presentes nos documentos legais como: gestão democrática, descentralização, autonomia, participação, discursos pedagógicos e avaliação do sistema. Criaram também a familiaridade com os parâmetros curriculares nacionais e termos como multi, inter e transdisciplinaridade e, como consequência com currículos integrados.

No entanto, embora a dinâmica curricular prescreva a produção (elaboração da proposta curricular adequada a cada contexto tendo em vista as diretrizes curriculares nacionais) e a sua implementação, Lopes e Macedo (2011, p. 26) ressaltam que: “admitindo-se o caráter científico de sua elaboração, os insucessos são, com frequência, descritos como problemas de implantação e recaem sobre as escolas e os docentes”.

Os gestores devem planejar o uso do tempo de forma a apresentar um programa durante o ano escolar que utilize as habilidades do pessoal, o espaço e outros recursos disponível de forma vantajosa para elaborar proposta pedagógica que contemple um currículo condizente com a realidade vivida. (PREEDY *et. al.*, 2006, p. 97).

O currículo nacional e a declaração de metas da escola são pontos iniciais para o processo educativo. Outro ponto inicial é o aluno individualmente. Cada criança, jovem ou adulto chega à escola com seu próprio conjunto de experiências, interesses e habilidades, e esse conjunto afeta a capacidade dos alunos de assimilar o que a escola tem a oferecer. A tarefa difícil dos gestores e do professor em sala de aula é reunir os alunos e o currículo de forma que haja aprendizado.

A gestão de uma escola é sedimentada no eixo pedagógico estabelecido pelo município ou pelo sistema ao a escola pertence. Pensar, pois, em uma gestão educacional fundamentada e produzida segundo uma determinada concepção de educação é pensá-la a

partir do paradigma subjacente a concepção educacional e da definição da especificidade da organização escolar. É considerar o ensino fundamental, educação infantil, o ensino médio e superior com a visão clara da finalidade da escola como construtora da cidadania. (FERREIRA; AGUIAR, 2009).

Segundo Bordignon e Gracindo, (2009, p. 150) “a gestão transforma metas e objetivos em ações dando concretude às ações políticas”. Nesse sentido, ressalta-se que a questão da gestão é tratada pela LDB (Lei nº 9.394 de 1996) de modo superficial é deixada para os sistemas (art. 14) estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática. Nesse aspecto a configuração do processo de gestão que se constrói em face das demandas dos sistemas configura-se na prática social de educação que direciona a prática educativa determinando o planejamento do projeto pedagógico da escola.

É importante ‘rever’ e ‘transver’ as políticas educacionais, expressas pelas leis, decretos e textos instrucionais, como por exemplo, os parâmetros curriculares nacionais, assim como as leis de cada estado e propostas pedagógicas municipais para a educação básica. A realidade mostra que as mudanças sociais e políticas, incluídas nela as reformas educacionais (gestão democrática, gestão pedagógica/curricular e outras) são processos lentos e complexos. Diante disso, as pontes de colaboração como instrumentos de troca de conhecimento e experiência pode, na perspectiva dialógica contribuir e apoiar as mudanças nas instituições educativas e conseqüentemente o educador que nela atua.

Seguindo a linha de pensamento dos autores acima citados observa-se pouca coisa mudou na gestão que ora se desenvolve na escola uma vez que vivemos a “[...] concepção educacional que deriva do paradigma racional positivista, na qual a relação entre sujeito e objeto é vista de forma fragmentada” (BORDIGNON e GRACINDO, 2009, p. 151). A relação assentada no princípio da autoridade e da verticalidade será superada quando emergir as relações de reconhecimento da concepção de cidadania ultrapassando as relações de subserviência e dominação entre os participantes.

Para emancipação desse paradigma é preciso superar a concepção estrutural funcionalista não ignorando a intersubjetividade do processo pedagógico. Os níveis hierárquicos existem nas diferentes esferas de responsabilidade e garantem “as relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes” (Ibidem, p. 152). As relações de poder não ocorrem na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação de atores sociais. Elas ocorrem pelo poder decisório no coletivo, ou seja, nos colegiados consultivos e deliberativos.

A mudança do conceito estruturalista dos que estão atuando como gestores somente ocorrerão quando mudarem as suas maneiras de pensar. O processo formativo é uma estratégia para reflexão sobre a gestão democrática no seio da qual ocorre as interrelações pessoais. As mudanças de pensamento, segundo Algarde (1991 apud BORDIGNON; GRACINDO, 2009, p. 152),

[...] só é possível a partir da aprovação interior, da **revolução da consciência**, que se dará com a substituição da postura da resignação e passividade da **consciência servil** e alienada, obediente e acrítica, pela **consciência ativa**, que recria a si própria, isso porque as mudanças sociais passam, necessariamente, pela mudança individual. (grifos do autor).

Falar da especificidade da organização educacional é identificar os aspectos que a diferenciam das demais organizações sociais, é falar também dos atores sociais que nela atuam. Fatores como finalidade, estrutura pedagógica, relações internas e especialmente sua ‘produção’ que não é em série, como nas indústrias está diretamente relacionada com aqueles que nela atuam. Nesse contexto as interrelações pessoais do processo educativo caminham no eixo da horizontalidade compreendendo os seres humanos (alunos e educadores) como únicos, distintos uns dos outros, iguais apenas a si mesmos, com equidade na busca da inclusão social.

Dessa forma, as diversas facetas da gestão acabam tendo o foco privilegiado na questão do paradigma que rege a finalidade principal (a pedagógica) e nas interrelações pessoais coerentes com a filosofia de educação. A dimensão que alcança a gestão é indicada pela forma como situa o ser humano (singular e igual) no processo de emancipação ou não, dependendo do eixo da horizontalidade ou verticalidade adotado.

Pelos enfoques sinalizados transparece a necessidade do autoconhecimento no processo formativo daqueles que atuam na gestão escolar. O autoconhecimento permite definir qual o paradigma que direciona as ações dos sujeitos que nela atuam interferindo na administração dos diferentes níveis, sua capacidade técnica, política e humana.

Fala-se em investir em autonomia da escola, traduzida em seu projeto, mas para que surja essa autonomia é imprescindível investir na formação das pessoas, em abrir espaços para o desenvolvimento de competências, da sua capacidade de pensar e propor alternativas. Os sistemas e a própria gestão escolar sabem que o professor é essencial na construção da nova escola. Esses, por sua vez, podem demonstrar boa vontade em construir alternativas em suas aulas, cientes que são de algumas impropriedades do sistema educativo. No entanto, não pode faltar a eles competência adquirida em uma formação inicial adequada e na continuidade dessa formação para atuar em prol de mudanças.

Na diversidade de papéis que assumem os gestores (equipe), o estudo em grupo possibilita atingir a socialização de diferentes saberes originários de uma mesma prática revelada pelos participantes. Trata-se de um saber que emerge do processo de conhecimento de si mesmo, de sua prática refletida, pela troca de experiências em momentos que retomam aos estudos teóricos e os contrapõem com a vivência cotidiana. A vertente da subjetividade é necessária nesse contexto, pois possibilita a hermenêutica dos sentidos produzidos do discurso dos sujeitos. Conforme JOSSO, (1999, p. 11) “a preocupação de dar ao trabalho sobre e com a subjetividade de um estatuto hermenêutico produzindo no mesmo movimento” leva a “[...] um conhecimento do processo de construção de si (self) e dos conhecimentos generalizáveis pelo seu valor de uso”.

### **COMO O ESTUDO EM GRUPO/PESQUISA PODE INFLUENCIAR NA MUDANÇA DE COMPORTAMENTOS E PERCEPÇÕES?**

A gestão da educação trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeito de construção da história humana, de sua própria história, gerando possibilidades, corresponsabilidade e compromisso. Isso requer trabalhar com decisões a respeito do futuro e nos limites das possibilidades que o presente oferece.

Chama a atenção dos formadores e pesquisadores o fato que os jovens e as pessoas em geral estão lendo cada vez menos, sem dúvida. Isto não significa que eles estão se afastando das histórias, dos discursos ideológicos. A leitura deixou de ser prioritária porque foi sendo substituída pouco a pouco pelas outras formas de narrativa trazidas pela revolução digital. O brasileiro médio assiste ao menos cinco horas de TV por dia e gasta cada vez mais tempo imerso na realidade virtual. Outro espaço em que o ser humano dedica seu tempo é a ficção considerada por muitos como a principal responsável pelo desenvolvimento e bem estar psicológico do ser humano. Não existe possibilidade de tudo isso desaparecer. Seria como desaprender a caminhar. (GOTTSCHELL, 2012). Muitos cientistas concordam com a tese de que criar, contar e participar de uma história são ferramentas evolutivas desenvolvidas por motivos específicos.

Para Josso (1999, p. 17) “a qualidade da formação dos educadores, sobre a qual eles mesmos têm uma parte da responsabilidade”, pode ser situada sob o ponto de vista de formação e de narrativas; fundamental se os engajarmos como “[...] aprendentes em seus estudos em diferentes níveis de escolaridade, do maternal à universidade, passando pelas grandes escolas profissionais”.

Acreditarmos que a evolução do ser humano se dá no processo de criar, ler e contar histórias; a história dos outros, a própria história e que esses atos assemelham-se aos simuladores de vôo, aqueles com que preparam os pilotos em terra para enfrentar condições adversas reais no ar. As histórias contadas pelos sujeitos na roda de estudos são interpretadas como simuladoras de 'vôo' e nos fornecem pistas sobre a melhor maneira de agir em diversas situações.

Assim acontece com o GEFI quando as histórias do cotidiano dos professores, coordenadores pedagógicos e docentes participantes são narradas. São histórias que, embora pareçam diferentes umas das outras, possuem uma estrutura similar, um personagem, um problema e um esforço para superar tal problema. Os sonhos, os grandes mistérios são mais difíceis de superar. Já nas histórias do vivido temos elementos para comprovar que as mesmas não são apenas produto da cultura e do aprendizado.

Em todos os lugares do mundo, tanto nas sociedades tribais como nas mais evoluídas as pessoas passam a maior parte do tempo envolvido em um mundo imaginário testando possibilidades a partir de enredos e leitura de mundo. É preciso integrar ciência e humanidades para produzir conhecimento consistente, não empirismo e análises descabidas. A aproximação da universidade com o professor e demais profissionais que atuam na escola como os diretores, coordenadores pedagógicos, representam uma alternativa metodológica privilegiada tanto para investigação, quanto para atuação sobre o desenvolvimento pessoal dos participantes e das condições de trabalho.

Recorrendo a pesquisas anteriores realizadas pelo GEFI observamos a necessidade de conceber os participantes (professores e demais profissionais da educação) como 'gestores de dilemas' sujeitos de um fazer e um saber que precisam ser analisados à luz de seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Mediados pelas condições de trabalho, valores e contexto social as concepções que vão acumulando são decisivas para qualquer tentativa de transformação da escola. A troca de experiências de vida e formação como docente ou gestor motiva oportunidades de exercício de práticas inovadoras no interior da escola.

Por outro lado observa-se que no Brasil ainda persistem análises que explicitam os professores como 'bodes expiatórios' da má qualidade da educação, ao invés de compreender a 'cultura docente em ação' e seu papel para a transformação da escola. A emergência da abordagem crítico reflexiva traz novas alternativas de iniciar e consolidar mudanças advindas de novas aprendizagens e formas que intervenham no processo educacional contemplando não somente professores, mas também gestores, alunos e família.

Procura-se constituir as confluências possíveis para organizar os estudos, uma vez que somos conscientes da forma fragmentada como estão estruturados os currículos escolares, a lógica funcional e racionalista que o poder público e a iniciativa privada utilizam para organizar seus quadros de pessoal técnico e docente. Acrescente-se ainda a resistência dos educadores quando questionados sobre os limites, a importância e a relevância da disciplina que ministram ou do trabalho de especialista que realizam.

Para fomentar a reflexão sobre a política de gestão colegiada e seu papel na consecução do currículo nas escolas públicas estuda-se a literatura (teoria) e o incentivo à leitura torna-se um desafio ao pesquisador diante do quadro acima exposto. Em educação, pensar o cotidiano, num movimento coerente de superar as dualidades características da ciência moderna como teoria - prática e formação - conteúdo – vêm sendo um desafio para todos os que crêem que, historicamente, e a partir dos parâmetros científicos as formas como aprendemos a pensar, para pensar são formas de excluir.

Um dos grandes desafios do cotidiano no exercício da gestão é coordenar a complexa tarefa das ações pedagógicas e administrativas. A imersão nos desafios nos coloca nas fronteiras entre as áreas de políticas educacionais, gestão, formação, currículo e as ciências aplicadas.

Não parece difícil reforçar sobre a valorização da prática de gestão participativa e colegiada como forma primordial de garantir a construção do projeto político pedagógico como uma obra da comunidade escolar. A relação da escola com o local em que está inserida constitui, hoje, o grande desafio a gestão, visto que desta depende-se condições para contextualizar a ação educativa e soluções aos problemas com os quais se confronta.

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

Para Veiga:

O projeto político- pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições buscando eliminar as relações competitivas e autoritárias, rompendo com a rotina do mundo pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola. (VEIGA, 1998, p.13).

Segundo a autora (1996) a escola é o lugar da concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo. Por isso mesmo deve assumir a responsabilidade pela ação educativa que oferece, como também, reivindicar das instâncias superiores as condições necessárias para seu desenvolvimento.



## **A PROPOSTA PEDAGÓGICA E O ESPAÇO DO CURRÍCULO**

A retomada das discussões acerca da proposta pedagógica nesse estudo é pelo fato de que a escola, ao se organizar constitui o seu ambiente educativo. Nesse ambiente as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades nem atuem de forma igual. Entre outras coisas ela deve oferecer atendimento aos pais efetuado pela secretaria da escola, distribuir merenda que envolve atitudes, modos de agir dos funcionários da escola e influencia na educação dos alunos de modo positivo ou negativo, assim como deve realizar reuniões pedagógicas.

As escolas tornam-se o espaço das realizações tanto dos objetivos do sistema de ensino quanto dos objetivos da aprendizagem. Libâneo, Oliveira e Toschi (2011), ao discutirem o papel da escola diante do sistema de ensino, demonstram o papel imponderável do espaço da sala de aula, assim como dos profissionais de determinado estabelecimento de ensino. Ressaltam que a eficácia de seu trabalho pode ser reduzida se não tiverem a visão do conjunto do sistema de ensino nacional, estadual e municipal. Assim argumentam:

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

Por outro lado, a escola preserva a mesma organização do trabalho didático anterior às reformas educacionais dos anos noventa. Com os manuais didáticos concebidos nos moldes do sistema manufatureiro do séc. XVII, embora adequados ao nosso tempo, o instrumento de trabalho do professor e do aluno, ou seja, dos livros e/ou apostilas é que conduzirá a aprendizagem seguindo uma programação prévia que não é feita pelo professor e sim por especialistas.

Com isso a gestão pedagógica fica condicionada a seguir uma programação prévia dos conteúdos escolares para cada disciplina e série. A partir do momento em que não há nenhum mecanismo de retenção devido à progressão continuada, a escola necessita criar mecanismos para garantir a aprendizagem do aluno. Se a escola não identificar as dificuldades dos alunos no tempo escolar, e a partir delas procurar meios para saná-las, eles carregarão adiante nas séries subsequentes.

Para que a escola atinja a dimensão formativa em sala de aula, local em que se concretizam as definições sobre as políticas e o planejamento que as sociedades estabelecem para si próprias será necessário contar com a eficácia de sua proposta pedagógica. Não cabe

somente ao professor garantir a aprendizagem dos alunos, mas também à direção e coordenação pedagógica e aos pais.

Como afirmamos em estudos anteriores (MELLO, 2008) a organização curricular afeta organização do trabalho do gestor, do docente e dos próprios educandos. De acordo com as necessidades formativas da escola vão se moldando o perfil dos profissionais que nela atuam. Uma retomada a esses intervenientes proporciona repensar lógicas e valores que presidem a organização da escola e mobilizam seus componentes. Como já mencionamos no início do texto, a leitura, o contar as histórias de vida e das experiências motiva a novos saberes, o desenvolvimento de competências e a renovação consciente das lógicas e valores acumulados na trajetória de cada um. “Mais que o mercado busque capturar ‘competência’ como ‘competitividade’, os educadores se afastam disso, garimpando sempre as dimensões ‘formativas’”. (DEMO, 2012, p. 13).

Arroyo (2011, p. 80) salienta que “o movimento dos trabalhadores da educação básica vem reagindo a inferiorização de seu trabalho no próprio campo da docência, do sistema escolar e das instituições públicas, do trabalho humano”. Os docentes vêm reagindo com a disputa política da desvalorização da carreira, à má remuneração, e à inferiorização de seu trabalho. A escola, por meio de seu coletivo de recursos humanos pode reagir a isso quando o currículo, a cultura docente, os processos de ensino e aprendizagem não se prestam a reproduzir as dicotomias e inferiorização dos alunos da classe popular em suas experiências e conhecimentos valorizando assim o seu trabalho.

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

Por outro lado, a cultura que cria a existência e o modelo propagado para a escola está sedimentada nos aportes do neoliberalismo, da globalização, das novas tecnologias e da denominada pós-modernidade provocando transformações nos setores produtivos e societários. A educação é vista como um artefato para alcançar a tão propagada pós-modernidade. Na perspectiva da qualidade do ensino enfrentamos o binômio custo benefício

identificado como meio de alcançar índices crescentes de produtividade, obtidos com a adoção de técnicas eficientes de gestão. (CRUZ; GARCIA; BAHIA, *ibid.*, p. 66).

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

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

De outro lado, o paradigma atual subjacente a teoria de administração, o modelo de qualidade total, determina tomada de decisão e apoio nas formas colegiadas e de dirigismo.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DO PROCESSO FORMATIVO DE EXTENSÃO E PESQUISA**

Considerando as ações da pesquisa qualitativa, a metodologia considerada nesse projeto é a colaborativa (IBIAPINA, 2008, p. 55), por “oferecer um potencial que auxilia o pensamento teórico, fortalece a ação e abre caminhos para o desenvolvimento pessoal e profissional”. O pesquisador deve segundo autores experienciar o espaço e o tempo vivido pelos investigados e partilhar de suas experiências, para reconstituir adequadamente o sentido que os atores sociais dão a elas (pesquisa aplicada). Advoga-se também o engajamento deliberado do pesquisador nos confrontos ideológicos e políticos da sociedade e o compromisso manifesto com frações de classe subalternas. Para estes, especialmente, a pesquisa é um processo de formação e ação que deve provocar uma tomada de consciência pelos próprios pesquisadores dos seus problemas e das condições que os seus próprios interesses sociais. O pesquisador, identificado organicamente com a vida e os interesses sociais dos sujeitos da pesquisa pode contribuir na ação, atuação política e profissional.

O objeto central da pesquisa – “A complexidade da função do coordenador pedagógico: cultura e identidade em interface com a política de formação” desmembrou-se em vários relatórios fruto da riqueza do ambiente de formação continuada, da equipe do GEFI e do ambiente escolar. Acrescente-se a isso as interrelações estabelecidas entre os diversos componentes e atores da prática educativa conforme o qualitativo da pesquisa colaborativa.

Das contribuições originadas pelos componentes do GEFI podemos mencionar os que estudaram a gestão e as suas interfaces como, por exemplo a participação colegiada, atuação

dos conselhos de classe, financiamento e a distribuição do dinheiro nas escolas, escolha de dirigentes, gestão da educação infantil e do ensino fundamental, o uso do computador como instrumento didático e o funcionamento das salas de recursos.

Depreendemos no contexto em que as pesquisas do GEFI se inseriram nesse espaço de tempo, que houve avanços no sentido da busca de maior empenho dos dirigentes em promover a participação da comunidade escolar nas reuniões pedagógicas (reveladas como sendo planejadas). Os conselhos escolares ainda têm dificuldade de contar com a participação dos seus componentes recaindo para o diretor uma maior carga de responsabilidade. É sabido também do avanço nas instalações de recursos tecnológicos para as escolas da rede sendo que, ainda existe uma grande resistência por parte dos docentes na utilização desses recursos para a aprendizagem de seus alunos.

O atendimento das crianças nas instituições de educação infantil também foi ampliado, porém não suficiente para a demanda que requer a população do município. Por outro lado, a gestão das instituições infantis, vista por muitos como tutelada por políticos, vem sendo discutida pelos sindicatos da categoria e passa no ano de 2012, por transformação estatutária para garantir com isso, eleições ao cargo de diretor de educação infantil. No caso das instituições do ensino fundamental da rede municipal os dirigentes são eleitos pela comunidade escolar, assim como na rede estadual nos níveis fundamental e médio.

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

A possibilidade que a pesquisa e extensão nos dão de pensar o cotidiano reclama uma ação efetiva nos movimentos da escola, na maneira em que projetam e conduz o currículo, o planejamento de seu projeto e nas interrelações no âmbito da gestão. Os educadores, aqueles que além de possuir a competência teórica, técnica e prática carregam uma concepção, um projeto de sociedade perante o qual podem construir a sociedade democrática.

Conforme nos ensina Frigotto (2008), o desafio dos educadores é a capacitação individual e coletiva para leitura da realidade, contrapondo as simplificações e distorções ideológicas dos aparelhos de hegemonia da classe dominante. Os estudos desenvolvidos no GEFI têm possibilitado a leitura da realidade social, cultural, política e econômica que atinge a realidade da escola.

Ouvimos muitos professores, diretores, acadêmicas do curso de pedagogia e outras licenciaturas (mulheres são a maioria) que frequentam ou frequentaram o GEFI, embora

sejam diferentes entre si, são desdobráveis como diz a poeta Adélia Prado. O desenho da experiência de cada um não é nem igual, nem desigual. Os dois são possíveis ao mesmo tempo. “A igualdade revela do mundo da ciência, sua desigualdade, do mundo de minha percepção”. (CHATELET, 1982, p. 223).

O mundo do vivido de cada um faz parte de um campo em que a aparência é cercada de outra coisa a qual só posso aprender se reintegrar-me nele. Quando nos esforçamos para perceber o universo do conjunto pesquisado e penetramos em seus meandros vamos redescobrimo dois aspectos de uma mesma realidade onde cada um, não é igual nem desigual. O mundo físico e social sempre funciona como estímulo das reações dos sujeitos. Fundamental é ter-se um professor/gestor capaz de “ler o mundo” como insistia Paulo Freire do que um pacífico transmissor. O ponto crucial “nesse particular, é ter como ponto de partida o conhecimento, as experiências e vivências dos sujeitos alunos”. (FRIGOTTO, 2008, p.49).

Os professores e gestores ratificam as condições da organização, do processo pedagógico no conteúdo curricular, nos materiais e nos métodos subjacentes às concepções de conhecimentos que os envolve no contexto de trabalho. E ainda, o processo de formação é conduzido de modo que no âmbito da gestão escolar seja percebido não apenas como diferente, mas também como desigual no que tange às camadas populares às quais atendem.

Da perspectiva do fazer pedagógico de cada um será necessário descobrir as ambiguidades pessoais (ideias, concepções, valores) naquilo que tem em comum e de diferente no conjunto da experiência histórica e formação.

É no chão da escola que se tece e constrói a cidadania e a educação e que constitui sujeitos capazes de transformações. A forma democrática de educar é crucial, porém como nos lembra Frigotto (2008), não deve ser confundida com democratismo. Nesse processo ressaltamos a importância da gestão escolar que tem um papel decisivo nas interações com os recursos materiais e humanos, tanto no plano ético como político, preservando os direitos sociais básicos de seus alunos, em contraposição ao ideário neoliberal.

A pesquisa que ora se desenvolveu voltada para a gestão naquilo que é percebido de seu papel na coordenação da proposta curricular e o significado desta para a educação possibilitou conhecer “maneiras de fazer” (ler, produzir, falar, organizar), “maneiras de utilizar” que tecem as redes de suas ações reais. O percebido sob diferentes olhares que mostram se constituem, ou não, mera repetição de uma ordem social preestabelecida e explicada no abstrato e serve de mote para iniciativas que alteram propostas curriculares, redesenham as relações professor-aluno e enredam valores, saberes e possibilidades de

intervenção. Trazem experiências e criação, potencializando aprendizagens de conteúdos, comportamentos e valores, para além do previsto e do suposto oficialmente.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel G. **Currículo, território em disputa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BORDIGNON, Genuino; GRACINDO, Regina V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. C.; AGUIAR, Márcia A. da S. (Orgs.) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo, Cortez Editora, 2009

CHATELET, Francois (Org.). **História da filosofia: idéias, doutrinas**. O séc. XX. Tradução Hilton Japiassu. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

CORRÊA, Maria L.; PIMENTA, Solange M. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In. Oliveira, Maria A. M. (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novos desafios**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

CRUZ, Rosilene M. B. da; GARCIA, Fernando C.; BAHIA, Maria G. M. A cultura organizacional nas empresas e na escola. In. OLIVEIRA, Maria A. M. (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novos desafios**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DEMO, Pedro. Prefácio In. LIMA, Terezinha Bazé. **Educação e Desenvolvimento da Competência Humana**. Campo Grande, MS. : Life Editora, 2012

FERREIRA, Naura S. C.; AGUIAR, Márcia A. da S. (Orgs) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo, Cortez Editora, 2009.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Os projetos societários no Brasil em disputa e as relações de inclusão e exclusão da escola pública. In. SOUZA, Neusa M. M.; ESPINDOLA, Ana L. (Org.). **Apoio pedagógico na busca da inclusão**. Campo Grande/MS: Ed. UFMS, 2008.

GOTTSCHALL, Jonathan. **Os humanos são violentos**. Entrevista concedida a Gabriela Carelli. Revista Veja, Edição 2268, Ano 45, nº 19, Editora Abril, 2012.

IBIAPINA, Ivana M. L. de Mello. **Pesquisa colaborativa: investigação, formação e produção de conhecimentos**. Brasília: Líber Livro, 2008.

JOSSO, Marie C. História de vida como projetos e as histórias de vida a serviço de projetos. Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 11-23, jul/dez. 1999.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2011.

LOPES, Alice C.; MACEDO, Elizabeth. **Teorias de currículo**. São Paulo: Cortez, 2011.

MARQUES, M. O. **A formação do profissional da educação**. Ijuí: UNIJUÍ, 2000.

MELLO, Lucrécia S. Formação Continuada de Educadores: os desafios do trabalho em supervisão escolar e gestão colegiada. In. SOUZA, Neusa M. M.; ESPINDOLA, Ana L. (Org.). **Apoio pedagógico na busca da inclusão**. Campo Grande/MS: Ed. UFMS, 2008.

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

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

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

\_\_\_\_\_. **Escola**: espaço do projeto político pedagógico. Campinas: Papirus, 1998.