

## **FORMAÇÃO CONTINUADA DE DIRETORES: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA UNIVERSIDADE**

SOUZA, Tiago Bittencourt de  
MAIA, Graziela Zambão Abdian  
Faculdade de Filosofia e Ciências –Unesp/ Marília  
apresentação oral  
Eixo: Políticas e Gestão Educacional  
Pesquisa financiada pela FAPESP

PALAVRAS-CHAVE: Formação continuada de educadores.  
Administração escolar. Compromisso da universidade.

### **1 – INTRODUÇÃO: objetivos, metodologia da pesquisa, objetivos do trabalho apresentado.**

A pesquisa ora apresentada tem como objetivo principal responder as seguintes questões: Qual a percepção dos envolvidos no projeto de extensão? Qual (is) o(s) possível (is) desdobramento(s) para a prática e formação dos profissionais da gestão? Projeto realizado nesta perspectiva contribui com a prática de uma Administração escolar democrática? Qual a percepção que os gestores têm a respeito do vínculo universidade e escolas públicas?

Para se obter esses objetivos da pesquisa foi necessário eu acompanhar, descrever e analisar todos os encontros quinzenais realizados durante o ano de 2008 sobre o Programa de formação continuada de diretores desenvolvido por docentes do Curso de Pedagogia e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista/Marília, realizado entre os diretores, a Secretária de educação do município de Garça e a equipe da Unesp, constituída pelas docentes e alunos da graduação. Além do descrito acima foi necessário também a realização de entrevistas com as diretoras, com a Secretária de educação e com a coordenadora Pedagógica do Município de Garça.

No momento a pesquisa se encontra em processo de transcrição e análise das entrevistas. Entrevistas estas que

foram do tipo semi-estruturadas, desenvolvendo-se a partir de um esquema básico, porém flexível, que se adaptaram de acordo com as necessidades que surgiram no decorrer da investigação. Ressalta-se que durante as entrevistas foram garantidos o anonimato e o sigilo ao informante e à unidade escolar, como também respeito às opiniões e às idéias. (LÜDKE e ANDRÉ, 1986).

A pesquisa, numa abordagem qualitativa, apesar de contar com um referencial inicial, permite que o quadro teórico seja construído durante o processo de investigação, pois a construção do conhecimento está em contínuo andamento, podendo emergir novos dados da realidade a todo instante.

Segundo Michelat (1985), em uma pesquisa qualitativa só um pequeno número de indivíduos é escolhido e torna-se fundamental escolhê-los de maneira mais variada possível sem estes serem considerados uma amostra representativa. O mesmo autor diz que a escolha se dá com o objetivo de colher informações que respondam ao problema proposto como objeto de pesquisa, neste caso, é importante o que o indivíduo escolhido sente sobre o assunto e não o que ele sabe. Considerando a proposta de pesquisa, a entrevista com os diretores teve como objetivo realizar o diagnóstico de suas percepções sobre o Programa e identificar o que sentem a respeito dos possíveis desdobramentos para suas prática e formação. Cumpre indicar que este ano o número de profissionais envolvido aumentou substancialmente e, para melhor delimitação da pesquisa, já que se trata de Iniciação Científica, foram entrevistados os profissionais que integraram o projeto desde o ano passado, um total de 10 participantes.

A proposta de se realizar entrevistas do tipo semi-estruturadas que se assemelham a uma conversa informal na qual o entrevistado teve a liberdade de expressar aquilo que sente sobre as questões levantadas, tendo o mesmo direito de emitir perguntas e incertezas. É possível dizer que

Sua contribuição parece-nos essencial todas as vezes que se procura apreender e prestar contas dos sistemas de valores, de normas, de representações, de símbolos próprios a uma cultura ou a uma subcultura.(MICHELAT, 1985, p.192).

Esse tipo de entrevista permite que se tenha um roteiro prévio, mas que o pesquisador e o entrevistado não se limitem às questões propostas. Como temas das entrevistas, destacam-se: percepção sobre o programa; pontos favoráveis e/ou desfavoráveis; relacionamento teoria e prática; contribuição para a formação; desdobramentos para a prática; relação com a melhoria da qualidade de ensino. Estes temas estão sendo levantados na pesquisa para que se tenha, assim como o número de profissionais a serem entrevistados, uma delimitação da abordagem a ser desenvolvida, entretanto, poderão submeter-se a modificações conforme desenvolvimento da pesquisa. Nas entrevistas com os profissionais foi abordada a questão da relação do Projeto com a qualidade de ensino porque um dos objetivos da proposta de integração entre universidade e escola pública é proporcionar a reflexão de pontos fundamentais para a melhoria da qualidade de ensino, desta forma, também será investigado como os profissionais concebem a qualidade de ensino.

Foi necessária a obtenção de algumas informações dos entrevistados, anteriormente às questões principais, porque proporcionarão dados que subsidiarão a análise das respostas, destacam-se: formação do diretor; tempo em exercício no magistério; tempo ocupando cargo administrativo na escola; tempo de serviço na escola atual enquanto diretor; número de alunos e de professores da escola.

No processo de transcrição e análise a intenção é que o pesquisador se mantenha o mais fiel possível à gravação para que até mesmo os detalhes sejam

considerados importantes no fornecimento de informações, que podem apresentar-se implícitas à fala do entrevistado. A transcrição produzirá um documento que, por ter sido realizada de maneira semi-estruturada, proporcionará a possibilidade de sempre que necessário voltar à gravação para rememorar suas peculiaridades.

Ao tentar resumir, em poucas palavras, as três fases primordiais da pesquisa, Queiroz (1983) as define:

[...] da inteligência no propor, passando pela arte de dividir, a fim de chegar à engenhosidade da construção, essas são as etapas pelas quais passa a pesquisa, e nas quais provam os pesquisadores que estão efetivamente dominando o seu ofício, tanto no que diz respeito à utilização de um instrumental, quanto ao manuseio do material por este colhido, em função das questões propostas.(QUEIROZ, 1983, p.8).

A “arte de dividir” é exatamente a etapa principal desta pesquisa que levará à impregnação das idéias do documento transcrito (entrevistas), para realizar recortes e descobrir o máximo de informações que o documento possa oferecer. Dividir significa esmiuçar o documento, comparando as falas, refletindo e conservando sempre a preocupação de manter um vínculo com a análise teórica presente nos momentos anteriores.

Neste sentido, pretende-se realizar um diagnóstico da percepção dos profissionais envolvidos com o projeto de formação continuada proposto por docentes de uma universidade pública e indicar, mesmo que parcialmente, dada a natureza de iniciação à pesquisa, as possibilidades desta parceria contribuir com a melhoria da qualidade de ensino.

## **2- Algumas considerações teóricas**

Inicialmente, serão abordados alguns aspectos sobre as atuais discussões relacionadas à gestão da

educação e à escola e, na justificativa, será realizada a delimitação mais precisa das questões sobre a formação dos diretores, objeto da presente proposta.

Dois movimentos concomitantes marcam a emergência da escola como “foco” das atenções atuais na educação: o da política educacional e o dos estudos acadêmicos.

O cenário atual de hegemonia capitalista, respaldado na doutrina neoliberal e na globalização dos mercados, determinou em nosso país uma ampla reforma do Estado concretizada via reformas setoriais, dentre elas, a da educação. Identifica-se, mediante abordagem realizada por diversos autores nacionais e internacionais (BARROSO, 2005; OLIVEIRA, 2005), que a reforma educacional brasileira da década de 1990 privilegiou (talvez ainda venha privilegiando) questões relacionadas aos aspectos financeiros e à adequação do sistema educacional à lógica do capitalismo, mediante, entre outros aspectos, redefinição do sistema de financiamento e regulação da política com a concretização de rígido e centralizado sistema de avaliação nacional.

No contexto das reformas, a gestão da educação ganhou atenção maior na medida em que se tornou uma das responsáveis direta pela melhoria da produtividade do setor educacional público diante das novas demandas dos setores produtivos e das orientações das agências internacionais de financiamento. Russo (2004, p.38) identifica que, além destes fatores, o empreendimento privado da educação se transformou

[...] em atração de capitais que migram de setores da economia nos quais a crise levou à diminuição da lucratividade, ou daqueles que buscam expansão e diversificação para setores pouco explorados, ou que apresentam grande potencial de expansão, com rendimento superior ao das atividades econômicas tradicionais.

Com a intenção de melhorar a qualidade de ensino,

a eficácia e a eficiência do sistema educacional, o governo brasileiro incentiva, na política educacional a partir da década de 1990 influenciada pelas determinações internacionais, a descentralização do ensino (via municipalização), revisão do processo de financiamento dos níveis de ensino, enfoque centrado na educação básica e preocupação com a autonomia da escola.

Dentre outras estratégias, segundo Oliveira (2002), três medidas marcaram a reforma do Estado no campo educacional brasileiro: 1)A Lei 9.131/95 que cria o Conselho Nacional de Educação, definindo suas competências e atribuições, menores se comparados com os do CFE que o antecedeu; 2)A entrada no Congresso Nacional do Projeto de Emenda Constitucional que disciplina o financiamento do ensino. Posteriormente convertido em EC 14/96, criou o FUNDEF (Fundo de Manutenção de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério). Sua regulamentação pela Lei 9.424/96. 3)A aprovação da Lei 9.394/96, estabelecendo as diretrizes e bases da educação nacional.

Com a alteração do artigo 211 da CF, a Emenda 14/96 também trouxe implicações para a Gestão nas diferentes instâncias de governo. O MEC passou para si a formulação das políticas maiores, a regulação e o controle do ensino: elaboração dos PCNs, a avaliação do sistema de ensino (SAEB, ENEM, Provão); incentivo à formação continuada à distância; programa “Dinheiro na escola” e aprimoramento das informações estatísticas. Aos Estados coube a atuação no ensino fundamental e médio, mas por força da EC 14/96, ao segundo ficaram reservados 40% do orçamento da educação. Aos municípios ficou determinada a atuação prioritária no ensino fundamental e na educação infantil, mas também passaram a reservar apenas 40% do total à primeira etapa da educação e aos demais programas.

As escolas, por sua vez, constituem o último receptáculo destas instâncias do governo e delas espera-se

à Gestão democrática, mediante elaboração do projeto pedagógico e da participação das comunidades escolar e local em conselhos e equivalentes. (Arts 12, 13 e 14 da Lei nº 9394/96).

Do exposto, alguns desdobramentos podem ser identificados, principalmente a idéia de que os processos que incentivam a autonomia e a descentralização têm a gestão democrática como centro. Sendo que esta, para tornar-se concretizável, necessita da existência de reais espaços de participação nas organizações escolares, entendendo por participação “uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados”. (LÜCK, 2000, p.27).

No campo teórico da Administração escolar, é preciso destacar que a década de 1980 é marcada por uma mudança paradigmática influenciada, sobretudo, pela publicação do livro de Paro (1986). No trabalho, o autor defende a especificidade da Administração escolar que para ele é diferente da Administração empresarial, considerando três aspectos principais: a natureza do saber, o educando e o produto da educação. Em educação, o produto não pode ser separado do ato da produção, sendo assim, o aluno é objeto e sujeito da produção e “[...] não apenas está presente, mas também participa das atividades que aí se desenvolvem [...]”, em outras palavras, é próprio da atividade educativa o fato de ela não poder realizar-se, senão com a participação do educando (PARO 1986, p.141).

Em relação ao saber, o autor afirma que não pode ser expropriado do processo de produção (do educando e do educador), é o que diferencia do processo de produção da empresa onde “[...] o saber entra como instrumento na confecção de um produto ou mercadoria [...]”, portanto, “[...] separa-se do trabalhador individual, concentrando-se nos departamentos de planejamento e controle da empresa.”

(PARO, 1986, p.147).

Em relação ao produto da educação, o autor argumenta que ele permanece para além do ato da produção, “[...] o que significa que o consumo não se restringe à atividade produtiva, mas se prolonga para além dela.” (PARO, 1986, p.148).

Com base na especificidade do processo de produção pedagógico, Paro (1986) defende a construção teórica própria para a Administração escolar, que considere, sobretudo, os objetivos que se buscam alcançar com a escola e a natureza do processo que envolve essa busca.

O autor evidencia que a Administração escolar que se preocupa com a superação da ordem social injusta precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas e participativas, o que não apresenta receitas uma vez que:

É na práxis administrativa escolar, enquanto ação humana transformadora adequada a objetivos educativos de interesse das classes trabalhadoras que se encontrarão as formas de gestão mais adequadas a cada situação e momento históricos determinados. (PARO, 1986, p.161).

Segundo o autor, também, para que uma prática administrativa seja realmente democrática todos devem participar das decisões que estão ligadas ao funcionamento e organização da escola. Paro (1986) enfatiza que nesse processo de democratização, é importante que todos conheçam e compartilhem os princípios e métodos de uma nova Administração, voltada para os interesses da classe trabalhadora. O compromisso da Administração escolar, neste sentido, deve ser a transformação social e a restituição da racionalidade perdida no interior da escola, para isto Paro nos diz que “a administração escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequadas ao incremento da sua racionalidade”. (PARO,



1986, p.136). Há outros textos, até mesmo do próprio autor, que trabalham e aprofundam esta perspectiva na área da Administração escolar (PARO, 2001; 2003; 2005; LUCE; MEDEIROS, 2006).

Independentemente das críticas realizadas por pesquisadores brasileiros com relação aos desdobramentos da política educacional da década de 1990, o importante, diante do breve quadro descrito, é o deslocamento, para a ponta do sistema (a escola), da responsabilidade de construção do projeto político pedagógico, gestão do dinheiro, implantação de medidas/reformas das políticas de governo, como por exemplo, a progressão continuada, o ensino de nove anos e a escola de tempo integral.

Paralelamente ao movimento da política educacional, presenciamos no âmbito dos estudos acadêmicos a emergência de novo objeto de estudos da Ciência da Educação – a organização escolar -, marcada pela forte influência da produção portuguesa (NÓVOA, 1995; LIMA, 1998). Estes estudos privilegiam um nível *meso* de abordagem no qual “a escola-organização assume-se como uma espécie de *entre-deux* onde se exprime o debate educativo e se realiza a acção pedagógica” e identificam que “[...] apesar de conterem visões parcelares da realidade, é evidente que tanto as teorias macroscópicas como os estudos microscópicos produziram um conhecimento útil e pertinente do ponto de vista do pensamento e da acção pedagógica”. (NÓVOA, 1995, p.20).

O enfoque dos estudos privilegia a análise dos modelos simbólicos e políticos presentes nas organizações em detrimento dos modelos racionais, estruturais e sistêmicos, ou seja, a importância maior é atribuída ao como as ações são realizadas e ao significado que as pessoas atribuem aos acontecimentos escolares. Segundo Canário (1996), duas vertentes principais são desenvolvidas com esta perspectiva: os estudos sobre a identidade e os estudos

sobre a eficácia da escola. A gestão escolar é destacada como fator importante uma vez que pode diretamente influenciar a construção de determinado clima e cultura escolares (BRUNET, 1995) e também pode ser (ou não), mediante exercício da liderança, elemento constituinte da eficácia da escola (NÓVOA, 1995).

Nóvoa (1995, p.24) indica que

[...] um dos aspectos mais interessantes (e mais críticos) deste movimento é a possibilidade de cruzar a reflexão científica com a inovação educacional, apelando a que os diferentes actores mobilizem criticamente as suas energias, em vez de se refugiarem em teorias defensivas e de justificação.

No Brasil, foi possível identificar em pesquisa realizada no doutorado, que investigou a trajetória do conhecimento em Administração da educação na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAAE, 1983-2000) publicada pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), um movimento que partiu da crítica ao transporte acrítico das teorias da Administração de empresas para a Administração escolar (presente principalmente na década de 1980) e chegou a estabelecer importância fundamental às realidades específicas das diferentes unidades escolares mediante realização de estudos qualitativos, mais especificamente, os estudos de caso (MAIA, 2004). No final da década de 1990, os artigos valorizam a percepção dos integrantes das organizações escolares, o processo de tomada de decisão, a construção e concretização de propostas específicas e são, por unanimidade, contrários às teorias que possam ser generalizáveis às escolas.

Recentemente, há outras publicações na área que privilegiam a escola e suas relações com as reformas educacionais, destaque merece a abordagem de Silva Jr; Ferretti (2004, p.45) que concebem a instituição escolar como construtora de sua própria forma de ser e de se

organizar e indicam a possibilidade de ela utilizar seus próprios critérios para “analisar, incorporar, negar ou modificar o que lhe é proposto por meio da prática escolar, cuja centralidade constitui-se no indissociável binômio apropriação-objetivação”. Os autores (p.23) indicam a

[...] instituição escolar como espaço de mediação entre a cotidianidade e as atividades humanas não-cotidianas, tendo como principal e concreto móvel mediador a prática escolar e sua potência derivada da contradição de poder formar o ‘indivíduo em-si alienado’ ou o ‘indivíduo para-si’, na expressão de Duarte (2000).

Do exposto, destaca-se que a escola emerge como centro das preocupações da educação e que, com este movimento, a formação e competência (técnica e política) dos gestores escolares passam a ser preocupação de grande parte dos envolvidos com as questões da qualidade de ensino.

### **3- A formação dos administradores escolares e o curso de formação continuada de diretores realizado em Garça**

O movimento que incentiva a participação e a democratização nas escolas, mediante processos que aumentam suas responsabilidades, exige, conseqüentemente, maior competência de sua gestão e, desta maneira, a formação dos gestores escolares adquire um grande significado e um enorme desafio aos sistemas de ensino. Segundo Lück (2000), este desafio torna-se ainda maior diante da oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares, que reforça a responsabilidade dos sistemas de ensino na promoção e realização de cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares.

Para a autora, entretanto, a maioria desses cursos organizados por órgãos centrais tem seus programas pautados por generalizações, apresenta um distanciamento

entre teoria e prática ao focalizar conteúdos formais em detrimento do desenvolvimento de habilidades (o saber fazer) e enfoca o indivíduo, desconsiderando a necessidade de desenvolvimento do trabalho em equipe. Com este diagnóstico, Lück (2000) destaca a necessidade de os sistemas de ensino “adotarem uma política de formação continuada de gestores, de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos.” (LÜCK, 2000, p.32)

Neste contexto, o Estado de São Paulo desenvolve, atualmente, o Programa “ProGestão” que é um curso de formação continuada para gestores escolares que atuam nas redes públicas de ensino, tendo como objetivo geral a formação de lideranças comprometidas com a construção de um projeto de Gestão democrática, focada no sucesso escolar dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio. As propostas foram adotadas pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED, em parceria com um grupo de Secretarias de Educação, que se consorciaram para assegurar o financiamento da produção dos materiais instrucionais do Programa para posterior uso descentralizado.

Calixto (2007) realizou um diagnóstico da percepção dos diretores envolvidos com o referido programa na cidade de Marília. A pesquisa contou com o financiamento da FAPESP e um de seus resultados apontou o descontentamento de alguns diretores com a proposta do curso, que não se baseou nas necessidades das diferentes práticas dos profissionais, sendo assim, além de apresentar informações prontas, não atendeu às peculiaridades e particularidades das escolas a que se destinou.

Tomando como ponto de partida os resultados, foi construída a proposta de formação continuada para os dirigentes municipais de Marília, tendo como organizadoras duas docentes da Universidade Estadual Paulista com a colaboração dos alunos do 4º ano da Pedagogia, Habilitação

em Administração Escolar (2007).

O projeto aprovado pela Pró-Reitoria de Extensão previa como procedimentos metodológicos: a) contato com a Secretaria de educação; b) formação de grupo integrado pelos gestores do sistema municipal, coordenadores do projeto, alunos da disciplina Princípios e Métodos de Administração Escolar que realizam estágio nas escolas municipais, aluna bolsista e integrante do 3º ano de Pedagogia; c) realização de encontros quinzenais com o grupo; e d) avaliação do projeto pelos seus integrantes.

A princípio, o Projeto foi elaborado para ser desenvolvido na cidade de Marília. Após a aprovação pela Pró-Reitoria de Extensão da Unesp, a proposta foi apresentada e, apesar de ser bem acolhida, não foi possível desenvolvê-la, pois a Secretaria havia firmado acordo e comprado material para iniciar a formação continuada dos diretores do município no mês seguinte, mediante o Programa ProGestão. Este Programa, já referenciado anteriormente, é uma parceria com o Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED) e está sendo desenvolvido por vários sistemas estaduais, inclusive o Estado de São Paulo.

Em seguida, o Programa foi apresentado e acolhido pela Secretaria de Educação de Garça, cidade vizinha de Marília/SP e os encontros realizados mensalmente durante o ano de 2007. Partiu-se da fundamentação que o diálogo e a problematização são atividades consideradas essenciais na prática dos gestores de ensino, propulsoras de participação coletiva e consciente nas mudanças da educação e de um fazer efetivo em busca da qualidade de ensino. A busca permanente, o diálogo e a problematização são dependentes de vivência e aprendizado, o que se torna difícil se levar em conta a formação baseada em conteúdos e pouco dialógica presente dos anos iniciais de nossa formação aos diferentes cursos superiores. Em relação ao fazer cotidiano dos gestores municipais, objeto do trabalho,

acrescenta-se ao já exposto, a dificuldade de momentos propícios à reflexão, à troca e à problematização, diante da rotina sobrecarregada de resoluções e respostas imediatas impostas pelo contexto de trabalho.

A idealização do trabalho partiu exatamente da necessidade de proporcionar estes momentos de dialogicidade problematizadora, com base nas leituras de Paulo Freire (1983, 2006) e de alguns de seus seguidores (QUAGLIO, 2000; LIMA, 1998). Concorde-se com Freire (2006, p.25) que é necessário pensar, organizar e executar programas de formação permanente mediante trabalho conjunto entre universidade (que ele denomina cientistas) e Administração do sistema, “[...] que se funde, sobretudo, na reflexão sobre a prática” porque “[...] não se muda a cara da escola por portaria. Não se decreta que, de hoje em diante, a escola será competente, séria e alegre. Não se democratiza a escola autoritariamente”.

O trabalho partiu então da metodologia dialógico-problematizadora por acreditar na possibilidade de concretização das duas ações complementares: o diálogo e a problematização. Na idealização do projeto e na concretização dos encontros, concebeu-se que “educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados” (FREIRE, 1983, p.69) e se ela é

[...] esta relação entre sujeitos cognoscentes, mediatizados pelo objeto cognoscível, na qual o educador reconstrói, permanentemente, seu ato de conhecer, ela é necessariamente, em consequência, um quefazer problematizador. (FREIRE, 1983, p.81)

Buscou-se, dessa forma, através de um projeto que articula ensino, pesquisa e extensão, dar visibilidade ao conjunto de saberes práticos que orientam o trabalho administrativo e pedagógico de diretores e coordenadores pedagógicos da rede municipal de ensino de Garça/SP. A

metodologia proporcionou exame, leitura e discussão de textos teóricos, conhecimento das escolas do sistema municipal em que atuam e análise de estudos de casos para refletirem sobre as suas ações enquanto gestores escolares.

Em 2008, os profissionais da Secretaria de Educação (Secretária, coordenadora e orientadora) depositaram muitas expectativas em relação à melhoria da qualidade de ensino advinda do trabalho e, depois de muitas reflexões, estabeleceu-se que os encontros seriam quinzenais, com a mesma perspectiva teórico-metodológica e que privilegiaria as questões relacionadas à construção do Projeto Político Pedagógico, uma vez que as escolas pertencentes ao sistema não o construíram. Neste sentido ocorreram os encontros em 2008.

A equipe da universidade aponta como resultados parciais: o total comparecimento e efetiva participação dos gestores municipais de ensino que não foram convocados, mas convidados pela Secretaria de Educação; integração dos alunos da graduação e dos profissionais de ensino da cidade; trabalho coletivo realizado pelos docentes da Universidade.

A efetivação de um espaço de aprendizagem entre escolas contribuiu para dar evidência à identidade do gestor como aquele que também pesquisa e aprende. Mergulhar na sua rotina e na rotina do outro, transformá-la em objeto de análise, tem possibilitado conhecer um ao outro e a organização de temas e problemas a serem investigados na sua singularidade. Destaca-se que o trabalho reflexivo das práticas de gestão desenvolvidas nas escolas pelos próprios gestores, ao exprimir redes de significações partilhadas nas e pelas trajetórias de vida coloca em evidência o caráter emancipatório dessas práticas. Mas estas considerações são da equipe de docentes e alunos da universidade.

## **BIBLIOGRAFIA**

BARROSO, J. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação e Sociedade*. Revista de Ciência de Educação. Campinas CEDES, vol.26. n.92, outubro de 2005.

BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, Antonio (org). *As organizações escolares em análises*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote (1995).

CANÁRIO, Rui. O estudo sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, João (Org.). *O estudo da escola*. Portugal: Porto Editora, 1996.

FREIRE, P. *Extensão ou comunicação?* 7.ed. RJ: Paz e Terra, 1983. (O Mundo, Hoje, v.24).

FREIRE, P. *A educação na cidade*. 7. ed. SP: Cortez, 2006.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-32, 2000.

LÜCK, Heloísa. et al. Uma abordagem participativa para a Gestão escolar. In:\_\_\_\_\_. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 13-31.

LIMA, L. *Organização escolar e democracia radical*. SP: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1998.

LUCE, M.B; MEDEIROS, I.L.P(orgs). *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*, Porto Alegre: UFRGS, 2006, pp.15-25.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, Graziela Zambão Abdian. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em Administração da Educação no Brasil. Tese (Doutorado em Educação). Programa de Pós Graduação em Educação, UNESP/ Marília, 2004.

MICHELAT, Guy. Sobre a utilização da entrevista não-diretiva em sociologia. In: THIOLENT, Michel. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. 4ª. Ed. São Paulo: Editora Polis,1985.

NÓVOA, Antonio. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, Antonio (org). *As organizações escolares em análises*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote (1995).

OLIVEIRA, Cleiton de. Gestão da educação: União, Estado/Distrito Federal, município e escola. In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (orgs). *Política e Gestão da*



*educação: dois olhares*. RJ: DP&A, 2002.

OLIVEIRA, D. A. Regulação das políticas educacionais na América Latina e suas conseqüências para os trabalhadores docentes. *Educação e Sociedade*. Revista de Ciência de Educação. Campinas CEDES, vol.26. n.92, outubro de 2005.

PARO, V.H. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

PARO, V.H. *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V.H. *Gestão democrática da escola pública*. 3ª ed. SP: Editora Ática, 2005.

PARO, V.H. *Eleição de diretores: a escola experimenta da democracia*. 2ª ed. SP: Xamã, 2003.

QUALGLIO, P. Administração, Supervisão, Organização e funcionamento da educação brasileira. In: MACHADO, Lourdes M. e MAIA, Graziela Z. Abdian (org.). *Administração e Supervisão escolar*. Questões para o novo milênio. São Paulo: Pioneira, 2000.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. *Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva*. São Paulo, CERU e FFLCH/US, 1983.

RUSSO, M.H. Escola e paradigmas de gestão. *Ecos* São Paulo, v.6, n.1, p.25-42, 2004.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis, FERRETTI, Celso. *O Institucional, a organização e a cultura da escola*. São Paulo: Xamã, 2004.