

O Pedagogo na Gestão Escolar: conhecimentos essenciais do campo de atuação e a imersão no estágio curricular

- 
- Apresentação
 - Introdução
 - A Gestão Escolar na interseção entre o sistema de ensino e a organização interna do trabalho educativo
 - A organização escolar percebida em sua dimensão cultural e as possibilidades de mudanças
 - As funções do Pedagogo na gestão da escola
 - O Estágio Curricular Obrigatório em Gestão Educacional
 - Considerações Finais
 - Referências

Rayane Regina Scheidt Gasparelo



Apresentação

Prezados acadêmicos do curso de Pedagogia,

este e-book traz algumas reflexões importantes acerca da organização do trabalho pedagógico na Gestão Escolar e alguns apontamentos sobre a imersão no Estágio Curricular em Gestão Educacional. São conhecimentos básicos e imprescindíveis para formação dos Pedagogos, especialmente àqueles que desejam atuar profissionalmente como diretores de escolas e/ou coordenadores pedagógicos.

Para tanto, além da introdução à discussão e as considerações finais, apresenta-se quatro tópicos para estudos: 1. A Gestão Escolar na interseção entre o sistema de ensino e a organização interna do trabalho educativo; 2. A organização escolar percebida na dimensão cultural e as possibilidades de mudanças; 3. As funções do Pedagogo na Gestão da Escola; 4. O Estágio Curricular Obrigatório em Gestão Educacional.

Deseja-se boa leitura, bons estudos e futura atuação docente coerente com um conjunto de concepções e valores que tornem a escola um lugar de educar para a emancipação e a liberdade (de expressão, de ser, e ir e vir, de agir responsável e criticamente nas escolhas individuais e comuns) na prática cotidiana.

Um abraço,
Prof.^a Dra. Rayane R. S. Gasparelo



Introdução

Para iniciar o diálogo, destaca-se a imagem 1, abaixo, para lembrar os principais eixos de atuação da/na gestão escolar discutidos, principalmente, nas disciplinas Pressupostos teórico-práticos da Gestão Educacional e Organização do trabalho pedagógico da Gestão Educacional.

Imagem 1 - Incumbências gerais da/na Gestão das Escolas



Fonte: organizado pela autora do e-book com base nos escritos de Paro (2011) e Ferreira (2013).



As tomadas de decisões, a organização de todos os aspectos educativos da instituição e a direção/implementação das políticas públicas em educação perpassam, direta e exclusivamente, pela gestão escolar, por quem ocupa as funções de diretor e coordenador pedagógico nas instituições de ensino. Entende-se, e defende-se, que todos os feitos devem impulsionar a escola para atingir os objetivos, definidos coletivamente no Projeto Político Pedagógico, com respeito às diferenças e o compromisso com a construção de um mundo mais humano, justo, solidário para todos, independente da raça, cor, credo ou opções de vida.

Tal compreensão remete a um forte compromisso político com a educação na sua inteireza, com os arranjos internos do espaço escolar, a formação do outro/ alunos, o coletivo de docentes, os pais. São as intencionalidades do que se quer fazer que define a direção das formas e ações de organizar a execução daquilo que é desejado e necessário.

As intencionalidades do que se quer fazer adentra a compreensão sobre o conjunto de valores combinados e ajustados pelos atores/sujeitos participantes das ações a partir de interesses comuns firmados pelo grupo. Trata-se, então, de propostas de trabalho que não se expressam em interesses individualistas. É o sentido de união, cooperação, coletividade que garante resultados educacionais mais efetivos, com qualidade social.

Ferreira (2013) destaca:



Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz a potência da transformação. Por isso, é necessário que atuemos na escola com maior competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se efetive, para que as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem, coletivamente, no companheirismo e na solidariedade. Falo de um ensino que é uma prática social, não só porque se concretiza na interação professor/a/aluno/a, mas também porque estes sujeitos refletem, constituem e constroem a cultura e contextos sociais a que pertencem (Ferreira, 2009, p. 138).

Dessa forma, a gestão escolar carrega em si o sentido do poder e da influência consciente sobre determinado/específico contexto com o objetivo de aperfeiçoar, manter, alterar, desenvolver e até ordenar uma programação planejada e projetada conjuntamente. Nesse sentido, rompe-se com os autoritarismos – exacerbação de autoridade, abuso de poder, isolamentos, predileções pessoais – assegurando a manutenção de uma estrutura e de um regime de atividades na realização de um projeto de formação de sujeitos e da sociedade que se espera.

Seja na escola ou na formação do Pedagogo, os conhecimentos sobre os princípios, objetivos e intencionalidades que perpassam pela gestão de uma instituição precisam ser claros, pois serão suporte e fundamentos das posturas, práticas e identidades a se constituir. Nessa reflexão, a imersão no Estágio Curricular em Gestão Educacional, propicia vivências, saberes e propostas que se desdobram no cotidiano escolar, nas funções administrativas e pedagógicas que são partes das atribuições dos gestores das escolas.



A Gestão Escolar na interseção entre o sistema de ensino e a organização interna do trabalho educativo

Tomando como referência os escritos de Lima (2011) e Paro (2011), entende-se a escola como ponto de encontro entre as políticas educacionais e diretrizes legais do sistema de ensino e o trabalho direto que reflete na sala de aula, que contribui para a organização interna, as forma de gestão, o currículo, as metodologias de ensino, a relação entre professores e alunos, professores e professores, a participação da comunidade, entre muitas outras questões que perpassam pelas formas de relacionamento profissional/humano para decisões.

A escola como grupo social, constitui-se dinamicamente da e na ordenação intencional, oficialmente instituída e seus valores, costumes, rotinas, que lhe conferem certa previsibilidade e constância. É instituição instituinte de certas relações e instituída por elementos formais deliberadamente fixados. Assim, caracteriza-se por uma rede de dimensões e dinâmicas em contínua interação e influência mútua do contexto em que está inserida.



Segundo o pesquisador Licínio Lima, professor catedrático do Departamento de Ciências Sociais da Educação, do Instituto de Educação da Universidade do Minho, em Portugal, referência importante na área de estudos em Gestão da Educação, a subjugação total da escola à imposição normativa, levada a cabo pelo Estado e pelos sistemas globais de controle, transforma-a num campo de reprodução, condenando os atores e despojando-os das suas margens de autonomia e liberdade e das suas capacidades estratégicas. [...] A escola não é apenas uma instância hetero-organizada para a reprodução, mas será também uma instância auto-organizada para a produção de regras e a tomada de decisões, expressão possível de atualização de estratégias e de usos de margens de autonomia dos atores.

Para melhor compreensão desse posicionamento, os educadores portugueses Licínio Lima e João Barroso traçam paralelos entre os desafios da educação de Portugal e Brasil. A entrevista foi concedida durante o V Seminário de Educação Brasileira do CEDES-Unicamp/2015.



Desafios da Educação: Licínio Lima e João Barroso (Portugal)

Nesse espaço de muitas contradições, tensões e encaminhamentos, a gestão escolar revela-se na interseção entre o sistema de ensino e a organização interna do trabalho educativo. Souza (2012) contribui definindo que:



A gestão é a execução da política, é por onde a política opera e o poder se realiza. Isto é, o controle sobre o poder escolar garante a definição dos ideais sobre os quais se edificarão os processos de gestão e, ao mesmo tempo, a própria gestão é um processo de busca, conquista, disputa e/ou diálogo e socialização do controle desse poder de decisão sobre os rumos que a instituição segue. A coordenação da política escolar é, em última análise, o objeto da gestão escolar (Souza, 2012, p. 160).

Como a escola tem como função social a formação intelectual, científica, ética e cidadã dos alunos, requer que os profissionais que ocupam funções na gestão escolar – direção e coordenação – tenham sólida formação política-pedagógica inicial e continuada, para compreender as determinações sociais e políticas, as relações de poder implícitas e explícitas nas decisões administrativas e pedagógicas que são postas à instituição e para antecipar a maneira pela qual elas afetam as decisões e ações levadas a efeito na escola e na sala de aula.

Assim, por exemplo, diante de cada nova norma legal, diretriz pedagógica ou mudança de rotina de trabalho, cabe à gestão da escola reunir o corpo docente e, sempre que possível, os pais e os alunos para comunicar e avaliar criticamente a determinação oficial quanto aos desdobramentos para relações democráticas, justas, inclusivas, dialógicas e de respeito, sendo que, após discussão, elas podem ser acatadas, negadas, parcialmente aceitas e até propiciar decisões mais apropriadas ao contexto da escola, admitindo-se ainda a possibilidade de diálogo com as instâncias superiores, como com representantes da Secretaria Municipal de Educação ou Núcleo Regional de Educação.



Nessa discussão, mostra-se relevante o posicionamento de Libâneo, Oliverira e Toschi (2012) ao destacarem que, a realização bem-sucedida do trabalho escolar depende da integração e da articulação bem-sucedida entre objetivos, meios e fins, que são da responsabilidade de todos os membros da equipe escolar, mas de maior responsabilidade, especificamente, da direção e da coordenação pedagógica, as quais respondem de forma mais direta pelas condições, meios e formas de realização do trabalho coletivo.

Nessa perspectiva, a escola e o modo de organizar-se constituem um ambiente educativo, formativo e cultural, configurado por seus atores, um lugar em que os profissionais têm uma autonomia relativa para poder decidir sobre seu trabalho e aprender com a profissão. Importante reconhecer que todas as ações e ocorrências em uma instituição educativa têm caráter eminentemente político-pedagógico, pois perpassam por escolhas, adesões, rejeições.



A organização escolar percebida em sua dimensão cultural e as possibilidades de mudanças

Em linhas gerais, a discussão sobre a Gestão Escolar na interseção entre o sistema de ensino e organização interna do trabalho educativo contribui para a compreensão de que, o bom ou mau funcionamento de uma escola é reflexo do compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem no cotidiano, precisamente entre grupos com interesses distintos.

Nesse sentido, é importante perceber que no funcionamento de uma escola articulam-se elementos simbólicos e estruturais, pressões normativas com liberdade e autonomia relativa, aspectos formais com combinados informais. O cotidiano é marcado por uma complexidade de elementos, práticas pedagógicas próprias que constituem a cultura organizacional da escola.

De acordo com Teixeira (2002), o conceito de cultura organizacional, representado na imagem 2, abaixo, permite compreender a realidade da escola como um processo de construção social, que apesar de se estruturar de modo semelhante umas das outras, acabam diferenciando-se e constituindo identidades singulares, distintas. Os grupos vivenciam diferentes códigos e sistemas de ação que variam na negociação que ocorre entre as normas de funcionamento determinadas pelo sistema e as percepções, valores, crenças, ideologias, interesses dos diferentes sujeitos implicados na escola.



Imagem 2 – Funcionamento da escola, baseado na participação ativa dos profissionais, e a formação da cultura organizacional



Fonte: organizado pela autora do e-book com base nos escritos de Torres (2005).



Portanto, a cultura escolar não é algo que se impõe, é fruto da interação social que a constrói, desenvolve, muda e reinventa de tempos em tempos. Determina o tipo da organização – se mais acomodada ou transformadora, conformada ou resistente, com predomínio de interesses individuais ou coletivos, mais conservadora ou dinâmica -, definindo a posição dos sujeitos e dos recursos, constituindo-se em elemento mais favorável ou menos favorável à consecução dos objetivos explícitos da unidade escolar. Os professores, na relação com seus pares, aprendem a pensar e a agir como representantes dessa cultura.

Nessa discussão, Teixeira (2002) enfatiza que,

[...] o funcionamento diário da escola assume a forma de um verdadeiro ritual pedagógico que abrange, além dos alunos e do pessoal docente, a própria organização burocrática, os programas, os controles e as provas, e é através desse ritual que a escola expressa e reproduz uma determinada concepção de mundo. Além dos conteúdos, provas e calendários, existe na escola toda uma linguagem não-verbal expressa por meio de comportamentos sociais manifestos, que transmite valores e confirma relações estabelecidas. Cerimoniais, ritos profanos, normas não escritas, mas existentes, conversas, modismos, contém uma ética que impregna a vida cotidiana das escolas, e é através dessas representações que normas e concepções adotadas tornam-se senso comum e passam ser vividas como leis naturais (Teixeira, 2002, p. 48).



Portanto, é fundamental que os gestores escolares prestem mais atenção na dinâmica cotidiana, atentos às características da cultura escolar e aos interesses que atendem, pois é fator determinante da qualidade do ensino.

Nessa perspectiva, Torres (2005) destaca:

[...]será no quadro da multiplicidade de significados e funções atribuídas à educação, à escola, ao professor e ao aluno, que as lógicas de acção nas escolas adquirem sentido, simultaneamente como 'veículos' e como 'geradoras' de cultura. As interacções sociais quotidianamente estabelecidas entre os actores escolares, ao mesmo tempo que denunciam a presença de códigos culturais dominantes por eles partilhados, tornam-se igualmente no tempo e no espaço organizacional contextos propícios à criação e recriação de novas simbologias, à produção genuína de novos significados e representações sociais, à negociação de estratégias de poder e de orientação. Deste processo de 'simbiose' entre o 'dentro' e o 'fora' operado por via da agência humana no contexto da organização escolar resulta a edificação, permanentemente em movimento, de configurações culturais singulares, alicerçadas naquilo a que se tem designado por 'autonomia institucional relativa'. (Torres, 2005, p. 442)



Uma das características marcantes dos tempos atuais é sem dúvida a mudança, pois percebe-se, em muitas instituições, posições, ações, discursos retrógrados que em nada contribuem para tornar a escola, e a sociedade, mais humana, justa, igualitária, democrática. Imperam individualismos, hostilidades, isolamentos, reforçados por políticas de cunho neoliberal, e disputas por um poder de caráter dominador, autoritário, repressivo.

A mudança das culturas nas organizações, de acordo com Teixeira (2002), ocorre pelos mesmos processos pelos quais elas se formam, com ações compartilhadas e a influência, principalmente, dos docentes que estão nas funções da gestão da escola, transformando as interpretações em ações visíveis e inteligíveis ao grupo, permitindo novas, coletivas, permanentes e dinâmicas, orientações no agir e interagir no cotidiano, pressupondo uma aprendizagem para todos. Almejar as quebras de resistências e buscar pelas disponibilidades de mudar é um enfrentamento constante.



As funções do Pedagogo na gestão da escola

Em traços gerais, ao estudar sobre organização escolar percebida na dimensão cultural e as possibilidades de mudanças, tem-se claramente o entendimento de que os atores escolares, cotidianamente, nas formas de interação incorporam nas práticas determinados valores e comportamentos considerados decisivos do processo de construção da cultura organizacional da escola.

Compete aos coordenadores serem conscientes de seu papel e incumbências e firmar compromisso com as mudanças que sejam necessárias no espaço educativo. Nesse sentido, Franco (2016) destaca:

Um profissional, para trabalhar com a dinâmica dos processos de coordenação pedagógica na escola, precisa antes de tudo ter a convicção de que qualquer situação educativa é complexa, e é permeada por conflitos de valores e perspectivas, carregando um forte componente axiológico e ético, o que demanda um trabalho integrado, integrador, com clareza de objetivos e propósitos e com um espaço construído de autonomia profissional (Franco, 2016, p. 18).

Ampliando essa discussão, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) pontuam seis eixos, apresentados na imagem 3, abaixo, que apontam para as áreas de atuação e organização da gestão escolar que refletem diretamente na melhoria da aprendizagem dos alunos:



Imagem 3 – Eixos da atuação e organização da gestão escolar



Fonte: organizado pela autora do e-book com base nos escritos de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012).

O conhecimento dos eixos e a atuação sobre eles requer um trabalho planejado, para evitar que a coordenação, do que é realmente importante, não se perca no casual, não planejado, espontaneísta.



Em vista disso, Franco (2016) em pesquisa com coordenadores pedagógicos de uma rede municipal de ensino, no litoral paulista, destaca e preocupa-se com o que recai sobre as incumbências das equipes de gestão que, boa parte do dia, precisam executar tarefas burocráticas, preenchimento de planilhas, relatórios, levantamentos, quantificação dos alunos frequentando a escola, atender pais que chegam na escola sem avisar antecipadamente, exigir dos professores acesso à plataformas nas disciplinas e ainda organizar eventos ou outras atividades solicitadas pelos órgãos superiores. As escolas eram percebidas pelos coordenadores como espaços de pouco planejamento e de muita improvisação, nos quais as atividades cotidianas eram conduzidas por ações de caráter mecanicista, emergencial, superficial, baseadas no bom senso.

Por estes motivos, o ato de planejar e trabalhar no coletivo há que ser ressignificado. Não basta boa vontade para se mudar uma escola, tão pouco agir de forma instintiva. É necessário lutar por melhores condições de trabalho e saber que essa luta requer um coletivo, diretores e coordenadores enquanto grupo crítico e reflexivo, funciona como base para um processo na direção da ressignificação da profissionalidade e do sentido da escola.

De acordo com Franco (2016),

[...] a transformação das práticas só poderá ocorrer a partir da compreensão dos pressupostos teóricos que as organizam e das condições dadas historicamente; é também necessário considerar que a prática, como atividade sócio-histórica e intencional, precisa estar em constante processo de



redirecionamento, com vistas a se assumir em sua responsabilidade social e crítica. Caberá à atividade de coordenação pedagógica, nos diferentes níveis de atuação, ser a interlocutora interpretativa das teorias implícitas na práxis, e ser também a mediadora de sua transformação, para fins cada vez mais emancipatórios. Para tanto caberá à tarefa pedagógica considerar que há arte na prática docente, mas será preciso transformar o artístico, o artesanal, o bom senso cotidiano, em atos científicos, sob a luz de valores educacionais, garantidos como relevantes socialmente, em uma comunidade social. Há de se realçar que a realidade da prática educativa se faz através de ações artesanais, espontâneas, intuitivas, criativas, que vão se amalgamando, em cada momento de decisão, em ações refletidas, apoiadas em teorias, organizadas através de críticas, autocríticas, de expectativas de papel (Franco, 2016, p. 25).

Portanto, no exercício da prática educativa, encontram-se dimensões artísticas e científicas, manifestas pela conduta entre o ser e o fazer; entre o pensar e executar; entre o poder e querer efetivar. Nesse movimento, é primordial resgatar a ação pedagógica em seu espaço de autonomia e caráter essencial de ação crítico-reflexiva, na qual se vislumbre a reapropriação da responsabilidade social docente, do compromisso político da profissão que, conseqüentemente, provocará um processo crescente de conscientização dos professores e dos gestores da prática pedagógica em relação à seriedade social e política da prática exercida no dia a dia.



Para ampliar essas considerações, sugere-se duas palestras da prof.^a Dra. Lourdes Marcelino Machado, da UNESP de Marília, sobre o papel da equipe gestora da escola. Ela levanta várias questões, como: o professor se faz mesmo na sala de aula? O que realmente é a gestão? É uma questão política? O que é uma administração democrática? Houve uma mudança esperada nas últimas décadas com relação à forma de se administrar uma instituição de ensino? Ela comenta a importância da equipe da escola, do diretor, do coordenador pedagógico, dos professores, dos funcionários, com enfoque na direção e não na pessoa do diretor, pois a gestão de uma escola não deve ser em torno de uma pessoa só, mas em torno de uma equipe como um todo, com tarefas e trabalhos diferentes. A professora utiliza como exemplo as ideias de Anísio Teixeira, que se preocupou com a organização do trabalho coletivo e a formação dos gestores das escolas brasileiras.



O papel da equipe gestora da escola - parte 1



O papel da equipe gestora da escola - parte 2



O Estágio Curricular Obrigatório em Gestão Educacional

De forma sucinta, ao discorrer sobre as funções do Pedagogo na Gestão da Escola percebe-se que ele é uma peça importante no quebra-cabeças da dinâmica de uma escola. Atua à frente de vários aspectos relacionados às dimensões sociais, políticas, pedagógicas e administrativas, intervindo diretamente na organização do trabalho de todos os envolvidos no processo educativo da instituição.

Dessa maneira, o estágio em gestão escolar é imprescindível para os futuros Pedagogos, uma vez que, ao inserir-se nesse campo, realizará distintas observações, perceberá as exigências legais que perpassam o cotidiano da escola e as atuações dos gestores diante de tantas demandas.

No campo da gestão escolar, o estagiário perceberá como os vínculos e relações democráticas constituem-se, ou não, as formas de participação, sejam nas instâncias colegiadas ou em reuniões e assembleias, as necessidades dos pais, dos alunos, dos professores, investigará sobre a construção e avaliação do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar, a quantidade e o uso da hora-atividade dos docentes, as políticas implementadas e as burocracias que precisam ser atendidas, as principais funções do Pedagogo, entre outros pontos, que só estando na escola são vivenciados, permitindo refletir e estabelecer relações com as concepções estudadas durante a formação.



Para saber mais sobre as políticas e orientações enviadas pela Secretaria da Educação do Paraná às escolas, sugere-se explorar o *site* da SEED/Pr e as abas: Gestão Administrativa; Gestão Pedagógica. Nestas, há algumas perguntas e respostas voltadas às dúvidas frequentes que a equipe gestora tem no ambiente escolar, documentos oficiais, programas e projetos.



Dia a Dia Educação



Guia Prático - Gestão Administrativa



Guia Prático - Gestão Pedagógica



É importante compreender que o estágio em gestão educacional diferencia-se dos demais estágios em educação infantil, anos iniciais, matérias pedagógicas do ensino médio, pois não se trata de docência em sala de aula. Os dias de observação e participação no estágio, junto com a equipe de gestão, são momentos para diagnóstico e planejamento de um projeto de intervenção pedagógica, com caráter formativo para os implicados diretamente com a instituição, a partir de uma necessidade percebida na escola como um todo. Tal projeto será implementado pelo estagiário, acompanhado pelo diretor e pelo coordenador pedagógico, junto com os professores, alunos ou pais, em uma semana denominada de semana de atuação.

Nesse sentido, cabe aos estagiários dialogar com a equipe de gestão, a partir de um roteiro de questões que oportunizem compreender algumas questões embarrasadas que circulam no cotidiano e impactam, de forma abrangente, na organização. A partir daí, problematizarem como as lacunas podem ser supridas, organizadas em um projeto de ação e levadas a cabo, até mesmo numa perspectiva de continuidade pela equipe de gestão, após a finalização do estágio.

Portanto, a imersão no estágio curricular em gestão educacional é uma experiência de formação potente para a constituição da identidade profissional.

Vamos lá?!



Considerações Finais

As ponderações apresentadas nos três primeiros eixos demonstram o quanto a instituição escolar precisa de ações dialógicas e interventivas dos diferentes atores, no sentido de torná-la um espaço realmente de formação cidadã e que a frente de todos os processos estará o pedagogo fazendo as mediações necessárias, tendo em vista que um projeto educativo de qualidade social é partilhado, construído coletivamente.

Com relação ao estágio curricular em gestão educacional é um momento na formação para percepções, análises e problematizações sobre o significado de estar na função de diretor ou coordenador pedagógico, compreendendo que ao ocupar esse espaço é fundamental contribuir para o avanço democrático no contexto micro e macro da sociedade.

Portanto, conclui-se que a educação, transformadora e emancipadora centra-se na vida, nas pessoas, nas culturas, nas identidades, no fazer cotidiano com sentido político. Consciência, diálogos, trocas, encontros, redes solidárias, lutas por causas comuns tornam a escola mais humana, para uma formação humana e crítica, para atos de cidadania que transformam a sociedade em que, contemporaneamente, se mostra e reforça a competitividade, e não a coletividade.

O poder do professor na escola ou em formação inicial na Universidade está na capacidade de refletir criticamente, posicionar-se e agir sobre a realidade para transformá-la.



Referências

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. A gestão da educação e as políticas de formação profissionais da educação: desafios e compromisso. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2013, p.119-140.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Da Pedagogia à coordenação pedagógica: um caminho a ser re-desenhado. In.: FRANCO, Maria Amélia Santoro; CAMPOS, Elisabete F. Esteves (org.). **A coordenação do trabalho pedagógico na escola**: processos e práticas. Santos: Universitária Leopoldianum, 2016, p.15-32.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Licínio. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Rev. Bras. Educação. [on-line]**, Rio de Janeiro, vol.17, n.49, p.159-174, 2012.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas: Autores Associados, 2002.

TORRES, Leonor Lima. Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro, vol. 13, n.49, p. 435-451, 2005.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ - UNICENTRO
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB

O Pedagogo na Gestão Escolar: conhecimentos
essenciais do campo de atuação e a imersão no estágio
curricular – Rayane Regina Scheidt Gasparelo

Maria Aparecida Crissi Knuppel
Coordenador Geral UAB

Sandra Aparecida Machado
Coordenador Geral Curso

Cleber Trindade Barbosa
Coordenador Geral NEAD

Ernando Brito Gonçalves Junior
Apoio Pedagógico

Ruth Rieth Leonhardt
Revisão

Murilo Holubovski
Designer Gráfico

Element5/Unsplash
Capa

Aneeque Ahmed /Nounproject
Hafiudin/Nounproject
ProSymbols/Nounproject
Ícones