

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

VILMA BRITO GONÇALVES AMARAL

A FORMAÇÃO INICIAL DO GESTOR EDUCACIONAL

CAMPINAS

2012

VILMA BRITO GONÇALVES AMARAL

A Formação Inicial do Gestor Educacional

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, como exigência obrigatória para conclusão do curso de graduação em Pedagogia sob orientação da Professora Doutora Debora Cristina Jeffrey.

Campinas

2012

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP**

Rosemary Passos – CRB-8ª/5751

Am13f

Amaral, Vilma Brito Gonçalves, 1980-
A formação inicial do gestor educacional / Vilma Brito
Gonçalves Amaral. – Campinas, SP: [s.n.], 2012.

Orientador: Débora Cristina Jeffrey.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) –
Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de
Educação.

1. Gestão educacional. 2. Gestor escolar – Formação.
3. Formação inicial do professor. I. Jeffrey, Débora
Cristina, 1977- II. Universidade Estadual de Campinas.
Faculdade de Educação. III. Título.

12-289-BFE

A Formação Inicial do Gestor Educacional

Vilma Brito Gonçalves Amaral

Orientadora: _____

Débora Cristina Jeffrey

Professora Doutora

FE - Unicamp

Segundo Leitor: _____

Evaldo Piolli

Professor Doutor

FE - Unicamp

Data: ____ / ____ / ____

Conceito: _____

Graças a Deus.

RESUMO

Apesar dos avanços obtidos nas últimas décadas, o conhecimento sobre a atividade da gestão educacional suscita, ainda, muita interrogação, constituindo-se em vasto campo de pesquisa, pois recentemente organizada, é uma área da educação que tem sido pouco estudada.

Considerando a RESOLUÇÃO CNE/CP nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006 que ao instituir as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em pedagogia, licenciatura, homologa a extinção das habilitações específicas para a formação profissional da área educacional, e atribuindo ao curso de formação de professores a responsabilidade por formar também gestores, coordenadores, planejadores, avaliadores e profissionais apoiadores do ensino considerando que tais atividades, exercidas em função do magistério, exigem conhecimentos pedagógicos além dos específicos. E por se entender que o diretor educacional tem papel de grande importância na realização do processo educativo por ser o catalisador das relações que se estabelece no interior da escola pública contemporânea, este trabalho tem por objetivo, pensar alguns aspectos da formação inicial de tais profissionais.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Formação de Gestores, Gestor Escolar, Pesquisa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO I - O CURSO DE PEDAGOGIA NO BRASIL E A FORMAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL.....	09
CAPÍTULO II - A GESTÃO EDUCACIONAL: ANTECEDENTES HISTÓRICOS..	21
2.1. Nova Fase da Administração Educacional.....	30
2.2. A Gestão Democrática da Educação.....	32
CAPÍTULO III - O GESTOR EDUCACIONAL E SUA FORMAÇÃO INICIAL: ESTADO DO CONHECIMENTO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

Introdução

A formação da gestão educacional suscita, ainda, muita interrogação, constituindo-se, assim, em vasto campo de pesquisa, pois constituída recentemente, é uma área da pedagogia que tem sido pouco estudada.

Considerando a RESOLUÇÃO CNE/CP nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006 que ao instituir as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em pedagogia, licenciatura, decide pela extinção das habilitações específicas da formação profissional da área educacional, e atribui como responsabilidade do curso de professores também a formação para as atividades de gestão, coordenação, planejamento, avaliação e apoio escolar que por preverem conhecimentos pedagógicos serão tratadas como funções do magistério.

Também por se entender que o gestor educacional tem papel importante na realização do processo educativo por ser o mediador das relações que se estabelecem no interior da escola pública, este trabalho tem por objetivo, pensar alguns aspectos da formação inicial dos gestores educacionais.

A análise documental dos TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso produzidos pelos alunos do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Unicamp de 2006 a 2011 realizado por constar como exigência obrigatória para a finalização da formação inicial dos profissionais do magistério, traduzindo os principais os aspectos da formação em gestão educacional.

Ao pensar a minha formação, ao longo destes sete anos, como estudante do último ano do curso de pedagogia, e nos últimos três, também como profissional da educação, consigo perceber impressa em minha identidade profissional a marca acima citada. É possível identificar a transformação pela qual passei durante o curso, apesar da dinâmica do processo, em muitas vezes, mas principalmente no início, não conseguir ser identificada por mim, encantei-me ao perceber nas crises e dilemas vivenciados constantemente e

desencadeadas pelas mais diversas situações, construção de relações que foram significando a minha vida. Disso, não tenho dúvida, carrego marcas profundas que me aproximam da educação.

Mas sinceramente, ainda identifico uma lacuna que se apresentou logo no início deste processo e eu ansiosamente aguardava seu preenchimento, mas agora, já na reta final do curso, consigo perceber que faz falta não apenas a mim, como estudante, por estar ausente do currículo, um conhecimento teórico, mas principalmente prático da Gestão Educacional.

Após uma breve pesquisa sobre a gestão educacional, compreendo que apesar do desenvolvimento conceitual adquirido pela Gestão Educacional, graças aos avanços do conhecimento pedagógico, esta área manteve-se estagnada em relação aos conhecimentos específicos.

Ao ser a Administração Científica, pelo caráter produtivista, principal definidor de sua existência, destituída como principal influência da Gestão Educacional, que se reconcilia com a Pedagogia, depois de passado o período de efervescência crítica, a partir do qual, argumentos pedagógicos foram utilizados para sujeita-la à educação, desde então sua característica fundamental, apesar dos avanços conceituais, quase não se percebe o seu desenvolvimento que se refere à prática da gestão educacional que continua a vincular-se a Administração.

Enquanto trabalhadora da educação pública com conhecimento Técnico em Administração foram incontáveis as situações vivenciadas nesses três anos que me fizeram refletir sobre este assunto, e exemplo gritante destas práticas é seguinte situação vivenciada no estágio:

Na reunião semanal da equipe gestora, da qual fazem parte, Diretora Educacional, Coordenadora Pedagógica e Orientadora Educacional da unidade, foi relatada pela Diretora a pauta dos assuntos tratados pela Secretaria da Educação com os diretores da rede de ensino no dia anterior.

A lista era extensa, mas um item particularmente chamou a minha atenção. Apesar de haver em todas as unidades educacionais da rede um

moderno ponto eletrônico que obrigatoriamente controla a frequência de todos os funcionários, inclusive da equipe gestora, através da impressão digital, ou seja, característica única de cada indivíduo revelada através das marcas dos dedos, no caso, o indicador comparecendo fisicamente. Estavam proibidas alterações, mesmo que ocasionais, dos horários de trabalho da equipe gestora, devendo à Secretaria de Educação ser avisada sobre qualquer eventualidade, já que estaria proibida a troca de horário de trabalho entre os membros da equipe gestora.

Sinceramente, tentei entender essa questão, a través de alguns questionamentos: Seria para evitar fraudes na frequência? Afinal, não sejamos ingênuos, elas existem sim e precisam ser combatidas principalmente no sistema público. Mas a verificação da presença através da impressão digital já resolveria o problema. Pela ética? Garantia do serviço à população? Eficiência?

Não. A lei já determinava que um membro da equipe gestora estivesse sempre presente na unidade educacional e o controle de frequência garantiria a presença do funcionário. A qualidade do serviço não tem como ser medida desta forma, então não seria pela eficiência ou eficácia na prestação do serviço que tal atitude foi tomada, afinal, não se pode assegurar a realização de um serviço, muito menos a sua qualidade pela presença no local de trabalho. Estar presente não significa necessariamente estar trabalhando em muitas organizações já se deram conta disso, diminuindo o controle sobre o processo, oferecendo mais autonomia ao trabalhador na organização da frequência, horários, faltas, etc. garantindo resultado através do que foi produzido.

Enfim, acabo comprovando na prática o que eu já concluíra através da teoria, que, apesar do discurso oficial, legislação, campanhas publicitárias, entre outros, garantindo e exaltando a autonomia da Gestão Educacional como solução para problemas burocráticos e da qualidade do ensino é totalmente falso. Real, é o desconforto causado pelo controle excessivo do sistema sobre o trabalhador. Ao privá-lo de atividades que incidem em organizar, comparar, escolher, decidir, enfim, de administrar seu próprio trabalho principalmente descaracteriza-o como humano, interrompe seu desenvolvimento.

Descartada pela sua ineficiência, a fiscalização externa, marca visível da opressão acaba gerando no indivíduo grande resistência ao desenvolvimento, da indústria que visa o lucro ou da educação na busca pelo conhecimento. Acaba-se recorrendo à supremacia da ética enquanto conhecimento dos valores que orientam o comportamento humano em sociedade, na impressão de um controle próprio do indivíduo sobre seu comportamento e relações.

Como estudante da educação eu posso perceber na Pedagogia, enquanto área de conhecimento da educação grandes avanços conceituais que demonstram acompanhar o ritmo do desenvolvimento científico geral da nossa sociedade, já o desenvolvimento do conhecimento sobre a organização do trabalho educacional, tem permanecido estagnado. Não ignoro com isso, as críticas que os avanços nas demais áreas têm produzido, mas suponho que o desenvolvimento acontece através desta dinâmica, deste movimento produzido pela tentativa de responder a novos questionamentos que respondidos gerarão outros, e assim por diante.

O `efeito dominó_ de atitudes como esta, paralisa, que atingem especificamente um grupo social, geralmente porque não os diz respeito, é ignorado pelos demais, mas a partir do conhecimento de sistemas, entendemos que toda ação, provoca uma reação influenciando mudanças que afetam a todos que fazem parte dele. Precisam ser planejadas com seriedade a partir dos objetivos que se pretende para o todo.

Conforme os documentos legais, a começar pela Constituição Federal e a LDB, a educação tem por finalidade o pleno desenvolvimento da pessoa, o preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho (SAVIANI, 2010, p. 8).

As últimas décadas marcam a história da educação brasileira com reformas implantadas pelo governo no âmbito da administração pública com alegações de tornar o Estado mais eficiente na prestação de serviços de qualidade à população. Neste contexto, os sistemas de avaliações vêm sendo utilizados, também no âmbito educacional como recurso para medir tal eficiência, o que

conseqüentemente acaba por aproximar um pouco mais a administração educacional da lógica das organizações.

Apesar das inúmeras tentativas em desvincular a Administração Educacional do caráter produtivista da Administração Científica, onde todo o interesse está voltado para o resultado final, sempre com vistas à obtenção de mais lucro, e aproximá-la de cenários `mais pedagógicos_ onde se valoriza o processo, a interação e a troca resultando em aprendizagem, aquela, ainda continua imperando no meio educacional.

Previsto na legislação brasileira desde a Constituição Federal de 1988, é a LDB de 1996, que fortalece o caráter da gestão democrática como princípio do ensino, impulsionando uma nova fase na Administração Educacional.

Em 1996, com o caráter democrático da gestão escolar reafirmado, a LDB, de forma bem `democrática_, ao ser redigido sem definição de conceitos, valores, plano de ação, entre outros, permite uma gama variada de interpretações e práticas. E levando os sistemas educacionais a adequarem-se legalmente, a legislação acaba também por estimular a produção de conhecimento sobre organização do ensino, a partir do viés pedagógico, pois para embasar a prática da gestão democrática faz-se necessária uma definição, que explicita posições pedagógicas e políticas.

De fato o que mudou com a LDB? Sim, os sistemas de ensino precisaram adequar-se à legislação que exigiam uma nova prática para a gestão educacional. A produção de conhecimento sobre organização educacional foi estimulada e o vínculo com a área pedagógica, já em voga, mas ainda restrita aos espaços acadêmicos, acabou sendo disseminada através das leis que embasavam. E na prática, quanto à organização da educação algo realmente mudou? Pergunto.

Entendendo que o valor do conhecimento está nas mudanças que provocam na prática, ou seja, conhecer inspira paixões, dúvidas e/ou resistências, novos posicionamentos e direções, que novamente se reflete em outros novos conhecimentos produzidos e acreditando na importância da escola enquanto instituição de educação, responsável por mediar o encontro do indivíduo com o

conhecimento historicamente acumulado, ou seja, pela formação, que provocará mudanças no indivíduo e na sociedade. Pretendo compreender/investigar as concepções de administração/gestão escolar na formação dos gestores educacionais.

Muito se discute a respeito da função da escola na sociedade. De mantenedora da ordem a propulsora da transformação social, os vários papéis atribuídos a ela ao longo do tempo estão sempre em questionamento. É responsável pela manutenção da ordem social ou tem como objetivo principal a transformação da ordem vigente? As divergências a respeito da área educacional são inúmeras, galgando espaço nas pautas de discussão das mais diversas áreas de conhecimento. Mas independentemente da crítica a ela atribuída, quase não há divergência quando se trata do lugar assumido por ela na formação e desenvolvimento da sociedade em que a educação acaba ocupando sempre lugar de destaque.

Convergência no que diz respeito à capacidade da escola em empreender ações que resultem em conseqüências diretas para a vida em sociedade a depender do papel político a ela atribuído e assumido por ela. Acaba sendo também consenso geral o lugar de destaque assumido pela postura determinante da gestão/direção educacional, influenciando diretamente na concretização dos objetivos institucionais.

Portanto, para o funcionamento do sistema educacional nos moldes estabelecidos atualmente, observa-se a administração escolar como atividade fundamental dessa organização. Mas para além do papel social que tem assumido a instituição escolar, põe-se em dúvida a competência da gestão/administração educacional ao assumir função de tão estimado valor social.

O movimento que concebe a função do gestor escolar para além das suas características, administrativa e política, mas, sobretudo e primordialmente pedagógica, induz algumas mudanças no aspecto formativo de tal profissional.

Aliás, a nova perspectiva na formação dos trabalhadores reflete o contexto de mudanças da ordem mundial e a preocupação do Estado em adaptar-se às

demandas da nova estrutura produtiva e tecnológica, onde o novo ideal de formação do trabalhador carrega as marcas das expressões que o qualificam para novo mercado de trabalho como informado, flexível, proativo e competente. A legislação educacional ao estabelecer a `gestão democrática do ensino público_ (Brasil,1996) como princípio da educação nacional está seguindo a mesma tendência que se observa do mercado de trabalho globalizado na busca por profissionais que se adaptem facilmente às rápidas mudanças da nova era mundial.

Tratando de extinguir as especialidades, a lei garante uma formação generalista em todos os setores educacionais, no Art. 64º. `A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional_.

Com isso, a formação dos profissionais da educação fica marcada pelas generalizações dos conteúdos, distanciamento da teoria e prática, entre outros, o que nos leva a questionar os reflexos desta amplitude na formação inicial do pedagogo agora também gestor educacional.

Sendo então o objetivo deste trabalho, contribuir com o início de uma discussão sobre a formação inicial do gestor escolar, mais especificamente na Faculdade de educação da Unicamp através da análise dos Trabalhos de Conclusão de Curso.

Com o objetivo de identificar através da literatura especializada, documentos oficiais, legislação, trabalhos de conclusão de curso, etc. este trabalho tem a pretensão de iniciar um estado de conhecimento sobre a formação inicial do gestor educacional do curso de Pedagogia da Unicamp seguindo na metodologia, os princípios da análise de conteúdo.

Está articulado em três capítulos. O primeiro trata do curso de Pedagogia no Brasil e da formação do gestor educacional, o segundo traz um panorama histórico da gestão educacional com abordagem da nova fase da administração

educacional e da gestão democrática da educação. O terceiro capítulo, através do estado do conhecimento dos Trabalhos de Conclusão de Curso tenta revelar um pouco sobre a formação inicial do gestor educacional.

CAPÍTULO I - O CURSO DE PEDAGOGIA NO BRASIL E A FORMAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL.

Nos anos de 1990, marcados pela configuração de uma nova ordem mundial que nitidamente se inicia a partir do avanço tecnológico reconstruem-se as formas de produção e trabalho e conseqüentemente as relações na sociedade capitalista. E na ordem do dia das reformas que se iniciam nesta nova fase, está uma maior integração das empresas e meios de produção com vistas a um maior aproveitamento da capacidade de produção existente e maximização dos lucros, além da redução das atribuições clássicas do Estado, devendo este, modernizar-se seguindo as novas tendências gerenciais da Administração de Empresas.

Com isso, inúmeras reformas educacionais são realizadas no Brasil, tendo como objetivo a sua modernização, transformando-o em competitivo tecnologicamente no cenário da globalização e seguindo as cartilhas do Banco Mundial e de outros organismos internacionais a educação ganha nova atribuição, devido a sua importância formadora de mão de obra para o mercado de trabalho e na difusão e manutenção da ideologia capitalista repaginada dando início a implementação de Planos de ensino, Programas que visam à expansão e a qualidade da educação bem como sua avaliação de acordo com as metas estabelecidas de acordos com normas de organismos internacionais.

Considerando a RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006 que ao instituir as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura, homologa-se a extinção das suas habilitações específicas.

Art. 10. As habilitações em cursos de Pedagogia atualmente existentes entrarão em regime de extinção, a partir do período letivo seguinte à publicação desta Resolução (BRASIL, 1996).

Atribuindo atividades de gestão, coordenação, planejamento, avaliação e apoio escolar como funções do magistério, por preverem conhecimentos pedagógicos, e por isso, responsabilidade do curso de formação de professores.

Art. 4º O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos.

Parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando:

I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação;

II - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;

III - produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares.

Art. 5º O egresso do curso de Pedagogia deverá estar apto a:

XI - desenvolver trabalho em equipe, estabelecendo diálogo entre a área educacional e as demais áreas do conhecimento;

XII - participar da gestão das instituições contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico;

XIII - participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares; (BRASIL, 2006).

A partir do entendimento da importância do processo administrativo em articulação com o trabalho pedagógico coletivo visando à educação como prática política, ou seja, a administração escolar como componente decisivo no funcionamento do sistema educacional capaz de promover mudanças sociais por meio do projeto pedagógico de âmbito nacional, regional e escolar, em consonância com os fundamentos teóricos da administração e da política em articulação com os diversos interesses que permeiam o trabalho na escola.

Para um melhor entendimento e compreensão sobre a atuação do diretor/gestor educacional, formação profissional, torna-se importante o resgate histórico da administração escolar em sua origem e evolução até os dias atuais, passando pelo desenvolvimento do conhecimento na área.

Da Pedagogia enquanto atividade educativa sua história confunde-se com a da própria humanidade, é impossível de determinar, já com relação a origem da nomenclatura somos remetidos à Grécia antiga onde as palavras paidós (criança) e agogé (condução), fundem-se, surgindo em nova configuração com referência à educação de crianças. Enquanto campo de conhecimento, seu desenvolvimento tem início a partir de duas áreas com relações estreitamente dependentes e que às vezes se confundem dificultando a definição. Filosofia, orientando-se pela ética, onde a atividade educativa é pensada teoricamente, assumindo a função de refletir sobre a educação necessária à formação da sociedade e Psicologia, na construção da prática metodológica para a condução do aprendizado, assumindo o caráter empírico da educação.

Independente da sua origem e desenvolvimento como prática empírica ou teórica, não resta dúvidas de que a Pedagogia sempre teve a sua razão de ser na atividade educativa. E na tentativa de determinar a História Pedagógica, SAVIANI, 2004 cita algumas produções que foram identificadas como marcos importantes desta trajetória: Séc. XVII - quando Comênio constrói um sistema educativo articulado considerando a educação como necessidade social, e como resultado, produz a Didática, uma obra metodológica que tinha como pretensão ensinar tudo a todos. Com princípios, valores e objetivos pensados pelo aspecto da formação humana, que serviriam de base para o desenvolvimento da prática educativa, indicando o caminho para o desenvolvimento das metodologias da educação.

Mas só no séc. XIX quando identificado por Herbart, aspecto teórico e prático da Pedagogia, assumindo-os como distintos e ao mesmo tempo unidos em um sistema coerente, com a educação elaborada como metodologia, a partir da reflexão sobre os princípios necessários à sociedade, que teve início sua consolidação como disciplina universitária, campo de conhecimento que avança constituindo-se ciência ou teoria.

Atualmente, admitida como ciência da educação de reflexão teórica, mas que não perde de vista a prática educativa, seu principal objetivo, mas concebida a partir das correntes filosóficas, a Pedagogia segue tendências de acordo com os períodos e pensamentos difundidos. Assume-se a filosofia da educação onde a prática educativa não poderia ser ensinada, pois a metodologia seria o próprio

filósofo-professor em sua essência. No positivismo, entendida como teoria da prática educativa, deixa que a sociologia assuma o papel de pensar a educação em seu aspecto teórico e ao tentar assumir-se como ciência, teoria da educação, não consegue desvincular-se da prática.

Para SAVIANI, 2004, as tendências pedagógicas resumem-se em duas fases principais, a primeira durou até o final do século XIX voltando-se para a prática onde o problema era `como ensinar_ e a segunda, em que assume a marca teórica onde o problema se traduz em `como aprender_, mas continuou agregando o objetivo da fase anterior.

Refletindo as mudanças ocorridas a partir do desenvolvimento do processo produtivo e das relações de consumo, a sociedade brasileira pretendendo aproveitar a oportunidade de desenvolvimento econômico sinalizada mundialmente precisa transformar-se socialmente. O interesse pela educação do trabalhador no Brasil tem início aí, como possibilidade de acesso a uma cultura de consumo, exigência do novo mercado.

De ideologia nacionalista, interessado na formação de uma cultura nacional e influenciado pelo movimento escolanovista americano que se propagou também no Brasil pregando progresso econômico e social como resultado da democratização do ensino público, o Governo Provisório Vargas, através do Ministério da Educação e Saúde Pública, criado no ano anterior e sob o comando de Francisco Campos, passa então, a encarar o investimento em educação como prioridade nacional. Tal interesse começa a mostra-se efetivo a partir da publicação do Decreto 19.852, de 04 de abril de 1931 que organizava a Universidade do Distrito Federal - UDF e através do Estatuto das Universidades Brasileiras criava na Universidade Federal do Rio de Janeiro, a nunca implantada, Faculdade de Educação, Ciências e Letras com a atribuição de reformular o ensino superior.

Apesar do discurso oficial compromissado com a inovação no ensino, conservador, o ministro é ideologicamente contra a investida liberal na educação, o que não o impede de fazer uma defesa da política nacionalista, centralizadora, e na prática do ministério apropriar-se do modelo educacional capitalista proposto

privilegiando a formação para o trabalho. Mas apesar de não implantada a Faculdade de Educação, a formação de professores em nível superior no Brasil tem início em 1931, por meio do Diretor de Instrução Pública do Distrito Federal, Anísio Teixeira que,

[...] tinha nos seus projetos universitários inúmeros apontamentos, nos quais prescrevia que, enquanto não funcionasse a Faculdade de Educação fossem ministrados cursos de férias, para aperfeiçoamento de professores em exercício no ginásio. Sobretudo, tomando as universidades como pólos autônomos de irradiação científica, literária e filosófica, na qual a pesquisa teria um valor vinculado à docência. Apesar da sua dedicação e da breve duração, a Escola de Professores foi pioneira na formação de professores primários em nível superior (SANTOS, 2011, p.8).

Em 19 de março de 1932, a formação do professor ganha novo fôlego com o Decreto 3.810 que institui uma reforma educacional que transforma a Escola Normal em Escola de Professores, antes cultural generalista, adquirindo um caráter prático, utilitário, com ênfase na formação profissional. Seu currículo, composto com disciplinas de conteúdo, metodologia e prática de ensino, além do Instituto de Pesquisas Educacionais, Biblioteca Central, Bibliotecas Escolares, Filmoteca, Museus Escolares e Radiodifusão contava ainda com uma estrutura de apoio à prática com jardim de infância, escola primária e secundária. Percebe-se que os Institutos de Educação foram pensados de maneira a incorporar as exigências da pedagogia que buscava se firmar como um conhecimento de caráter científico. Pretendia-se, assim, corrigir as insuficiências das velhas escolas normais caracterizadas por `um curso híbrido que oferecia, ao lado de um exíguo currículo profissional, um ensino de humanidades e ciências quantitativamente mais significativo_ (TANURI, 2000, p. 12)

O Curso de Pedagogia, só foi criado em 1939 por meio do Decreto-Lei Nº. 1.190, de 04 de abril, que organizou a Faculdade Nacional de Filosofia incluindo Pedagogia aos cursos Filosofia, Letras e Ciências. Em esquema 3+1, os cursos de licenciatura dividiam-se em quatro fases incluindo no ultimo ano o ensino de didática, formava professores para ministrar disciplinas na escola secundária e

Pedagogia para atuar nas Escolas Normais de nível secundário dando início a dicotomia entre professor e especialista, pois se baseava na separação bacharelado-licenciatura, causando a dicotomia entre dois elementos componentes do processo pedagógico: o conteúdo e o método, a teoria e a prática.

Apesar da continuação dos debates sobre o assunto, quase não há alterações no que diz respeito à formação do Pedagogo até 1946, quando a formação docente para as escolas primárias também passa a ser responsabilidade do curso normal. É só nos anos de 1960, após um longo processo de discussão, com a promulgação da LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- 4.024/61, que se garante à educação nacional um caráter unitário, mas em contrapartida, também provoca questionamentos sobre o curso de Pedagogia como a necessidade de sua existência, oferta, condições de trabalho dos profissionais da educação, etc. A partir do Parecer CFE (Conselho Federal de Educação) n.251/62, que entre outras coisas, aponta aos profissionais da educação a necessidade de formação em nível superior, são introduzidas algumas alterações ao curso de Pedagogia, estipulando-se, por exemplo, tempo de duração e currículo mínimos.

Em 1968, ressaltando o caráter ideológico e de controle político da educação, é implementada a Reforma Universitária que fixa as normas de organização e funcionamento do ensino superior brasileiro e o curso de Pedagogia é reformulado não só na organização curricular, mas também na sua estrutura, abolindo-se no Parecer CFE nº. 252/69 a distinção entre bacharéis e licenciados, e criando-se as habilitações: supervisão escolar, orientação educacional, administração escolar, inspetoria escolar e a habilitação para formação de professores para o ensino normal.

Considerado pelo Conselho Federal da Educação como de natureza comum, à formação do profissional da educação seria necessário apenas um curso, mas com modalidades diferentes de capacitação, passando então, o Curso de Pedagogia a constar de uma primeira parte comum básica e outra diversificada capacitando o profissional com habilitações específicas de acordo com sua escolha.

Supõe-se, portanto, que a escola já está devidamente organizada e o ensino funcionando dentro de parâmetros adequados cabendo ao especialista inserir-se nela para garantir-lhe a eficiência por meio de uma racionalidade técnica que maximize a sua produtividade (SAVIANI, 2004, p.9).

E portanto,

[...] a questão educativa é reduzida predominantemente à sua dimensão técnica, afastando-se o seu caráter de arte e secundarizando, também, as exigências de embasamento científico. Daí a pretensão de formar os especialistas em educação por meio de algumas poucas regras compendiadas externamente e transmitidas mecanicamente, articuladas com o treinamento para a sua aplicação no âmbito de funcionamento das escolas (SAVIANI, 2007, p.23).

Refletindo as transformações ocorridas na Pedagogia enquanto área de conhecimento da educação, ao solucionar o problema da separação entre pensar e fazer da figura do especialista em educação, o (pedagogo-bacharel) dá lugar ao generalista (pedagogo-licenciado) um profissional da educação que tem a atividade de ensino como foco do trabalho e formação. Mas efetivamente essas mudanças pedagógicas quase não são percebidas, e nos anos de 1970, a Reforma de Ensino de 1º e 2º graus-Lei 5692/71, para atender às necessidades impostas por acordos internacionais, fazem os cursos superiores de formação (Licenciaturas) sofrerem modificações, orientando-se pelos princípios de racionalidade, eficiência e produtividade.

A partir daí, o que se viu foi o desenvolvimento da área educacional marcado através da expansão de programas de pós graduação nas universidades, o que fortaleceu o vínculo da educação com o espaço acadêmico, mas ao mesmo tempo em que ocorreu sua aproximação com outras áreas do conhecimento a pedagogia foi afastada como teoria e prática da educação.

Ao sair de uma crise mundial provocada pela grande acumulação de capital em decorrência da expansão dos mercados consumidores e das novas demandas que surgem a partir do desenvolvimento produtivo, tendo como consequência, além das mudanças marcadas pela aquisição de novos hábitos de consumo e

valores culturais, abalo das estruturas políticas e econômicas da sociedade atrelada ao capital e às bases produtivas que desencadeiam transformações no próprio sistema. São estas transformações políticas, econômicas e tecnológicas ocorridas no final do século dezanove marcam o caminho percorrido pelo governo brasileiro na busca pelo desenvolvimento.

Até a segunda metade do século XIX, a prática educativa tinha como característica a transmissão do conhecimento acumulado pelo professor para ser apreendido pelo aluno. Para isso a formação do docente baseava-se no domínio do conteúdo e da didática de ensino determinada pela teoria educacional.

O capitalismo com novas estratégias para o enfrentamento da crise ressurgiu em uma nova fase, sob a proteção do Estado, convidado a intervir de forma regulatória e fiscalizadora na mediação das relações produtivas, além de garantir proteção social e incentivar o processo de produção, ganha novo fôlego de desenvolvimento.

É neste contexto que se desenvolve o processo de discussão sobre a formação do profissional da educação para a atualidade.

Onde não mais se pretende a fragmentação do conhecimento em voga anteriormente, herança do modelo racionalista que se pautava pela disciplina e pela ordem, mas parte de uma nova concepção de educação, ensino e escola para juntamente pensar a sociedade e os cidadãos.

A partir do século XX, influenciada pelas correntes renovadoras a questão do como aprender norteia a prática educativa. As teorias da aprendizagem têm sua atenção voltada para o aluno e `concebem a escola como um espaço aberto à iniciativa dos alunos que, interagindo entre si e com o professor, realizam a própria aprendizagem, construindo seus conhecimentos_ segundo SAVIANI, 2004. Transfere então seus esforços antes voltados para o aspecto teórico, intelectual, lógico, cognitivo da atividade educativa e passa a preocupar-se com o aspecto metodológico, prático, dos processos de aprendizagem guiando-se pela psicologia, invertendo a ordem de importância dos aspectos teórico e prático da

Pedagogia, pois a teoria anteriormente concebida como orientadora da prática passa a subordinar-se a ela.

Como parte desta nova concepção pedagógica, que considera a atividade educativa pela troca de conhecimento estabelecida entre professor e aluno, surge então uma nova preocupação, pois se

Ora, esse procedimento que nos permite captar a realidade como um todo articulado composto de elementos que se contrapõem entre si, que agem e reagem uns sobre os outros, num processo dinâmico, é o que, na história do pensamento humano foi explicitado sob o nome de lógica dialética formulada a partir de Hegel, no início do século XIX. Assim, se a lógica formal é a lógica das formas, portanto, abstrata, a lógica dialética é a lógica dos conteúdos, logo, uma lógica concreta que incorpora a lógica formal como um momento necessário do processo de conhecimento (SAVIANI, 2007, p.10).

A formação docente considerada, a partir da lógica dialética, onde se entende que `teoria e prática são aspectos distintos e fundamentais da experiência humana_ que `podem e devem ser consideradas na especificidade que as diferencia, uma da outra_, no entanto, `ainda que distintos esses aspectos são inseparáveis, definindo-se e caracterizando-se sempre um em relação ao outro_ de acordo com SAVIANI, 2007 a teoria pedagógica que só existe em função da prática, ao fundamentá-la exerce sobre esta, efeito transformador, pois a reação proporcionada pela reflexão resulta também em si conseqüente desenvolvimento. Portanto, totalmente dependente da prática, pois trata de problemas postos por ela, a teoria só faz sentido enquanto tenta resolvê-los. Por outro lado, a prática ao apropriar-se da teoria torna-se mais consciente e humana.

Marx (1968) utiliza-se de alegoria ilustrando bem a relação entre teoria e prática. Concebendo os objetivos, ou finalidade como guia para a atividade humana, ele compara o trabalho de uma aranha que executa operações semelhantes às do tecelão, e da abelha que supera um arquiteto ao construir sua colméia. Mas alerta para o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo do trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador.

Como reflexo do momento histórico vivido com o fim da ditadura e a expectativa de uma nova organização política, a renovação é marcada como pauta da educação. Com a Pedagogia histórico-crítica há a possibilidade de se articular teoria e prática, superando a oposição anteriormente existente e considerando suas especificidades, uni-las em prol da atividade educativa. A prática educativa assume a mediação da prática social, o que significa que a relação entre aluno e professor considerando as posições distintas que exercem no processo de aprendizagem nunca podem desconsiderar a prática social em que estão inseridos e a partir do qual devem relacionar-se, a realidade vivida.

Ao considerar as relações complexas que se estabelecem no mundo em que vivemos, onde o global e individual se misturam, se afastam e está em constante transformação, a Pedagogia, além de se preocupar com seu objeto de estudo, qual seja o fenômeno educacional em seus aspectos teórico e prático, necessita também pensá-lo em relação à complexidade da prática social.

Tornando-se intrínseco ao caráter da atividade educativa, enquanto mediadora das relações do indivíduo e da sociedade, responsável pelo seu desenvolvimento cognitivo e social, considerar a dinâmica sociocultural existente na formulação de ações pedagógicas que viabilizem a produção de aprendizagens significativas para o sujeito capacitando-o para intervenções na prática social, portanto, a prática educativa não está limitada a mediação entre sujeito e conhecimento proporcionando o desenvolvimento cognitivo individual, mas antes de tudo, é responsável pela constituição do indivíduo enquanto sujeito social, capaz de continuar se desenvolvendo enquanto sujeito autônomo, mas principalmente atuantes socialmente. Esta premissa nos permite pensar a educação independente do nível hierárquico de organização dos conhecimentos, sendo válida para a prática educativa em geral e institucionalizada, ou seja, do berçário ao doutorado.

A partir desta nova concepção de educação e prática educativa, torna-se imprescindível que o alcance dessa mudança seja percebido também em relação à formação dos profissionais que atuam na educação. O que muda na formação do pedagogo quando muda a concepção de educação?

Com o advento da modernidade, a educação não passa imune à racionalidade instrumental que a caracteriza, pelo contrário, utiliza-se dela para estabelecer a soberania do conhecimento como regulação sobre o que provoca a autonomia, a emancipação do sujeito. E para romper com esta era faz-se necessário o desenvolvimento de uma nova educação com vistas à emancipação, o que exige articulação entre as competências cognitivas, afetivas, culturais e sociais. Para isso, o educador é desafiado a comprometer-se com uma educação que favoreça a emancipação do sujeito e para isso, faz-se necessário não apenas o domínio do conhecimento da sua prática educativa como também assumir-se enquanto pesquisador autônomo.

Para compreensão da administração escolar faz-se necessária a compreensão da educação contextualizada social, histórica, política e economicamente. Somente o entendimento crítico das inúmeras transformações ocorridas ao longo do tempo nos levaria a perceber que,

[...] a escola que temos hoje não é eterna, abstrata, a-histórica, atemporal, mas, sim, produto da ação humana concreta e objetivamente determinada pela forma como se articula e se relaciona as diversas forças políticas presentes em cada período histórico; que, portanto, como qualquer outra instância da vida e da sociedade, ela se transforma permanentemente, sendo nós, seres humanos, os agentes dessa transformação; que, finalmente, partindo da escola que temos, aprendemos com a história que é possível construir uma OUTRA ESCOLA, articulando-a mais coerentemente com um projeto político-pedagógico que vise a fazer da instituição escolar um instrumento de construção de uma sociedade justa, fraterna e solidária (LOMBARDI, 2006, p.8).

E ao revisitarmos a história da educação brasileira percebemos que a função do diretor escolar, recentemente constituída ao final do século XIX, surge da necessidade de racionalizar custos, exercer controle e oferecer acesso à Educação para todos dando início a uma nova forma de organização do ensino, que passa a agregar pequenos grupos improvisados que antes se reuniam na casa de um professor e alunos antes isolados em instituições próprias, organizada em classes seriadas de acordo com o nível de conhecimento, com aproximadamente 40 alunos, sob responsabilidade de apenas um professor.

A fiscalização desta instituição que reúne diversos funcionários responsáveis pela organização adequada do espaço e aplicação do currículo fica a cargo do diretor, responsável também pela comunicação com o governo e por instituir as diretrizes administrativas e pedagógicas da escola.

Campo de conhecimento derivado da administração técnico científica, conceitualmente, a administração escolar passa por inúmeros avanços ao longo dos anos, transformando-se em autogestionária, interpretativa até chegar à definição democrático-participativa em voga nos dias atuais. O debate e a prática da gestão democrática se fortalecem no Brasil, entre as décadas de 1970 e 1980, considerando o movimento histórico político social pela redemocratização do país e os avanços da educação que se desenvolvia como campo de conhecimento, o caráter técnico da administração é valorizado como forma de atingir os objetivos pedagógicos e a partir daí inicia-se o movimento de democratização do ensino, como forma de democratizar a sociedade.

Entendo que a proposta considerando a escola como espaço de educação contribui que para a formação da sociedade e por isso, também a sua forma de organização deve ser pensada a partir deste objetivo, qual seja, o ensino, exigindo uma nova postura do profissional que a administra renunciando o comando, a direção de característica marcadamente centralizadora para evoluir a uma atitude mais compartilhada, envolvente, democrática, de não mais administrar, mas gerir a escola.

Mas não posso deixar de atentar-me a uma leitura crítica desta fase considerando também a pertinência da ideologia neoliberal na condução das políticas educacionais da época marcada pela apropriação ou indução dos discursos pedagógicos em razão de seus próprios interesses.

Apesar das críticas, não se nega a importância deste profissional em concatenar esforços para que se atinjam os objetivos da instituição escolar. Afinal, a atividade administrativa conforme Paro, 2003 entendida como a utilização de recursos para a realização de fins determinados é característica necessária e exclusivamente humana.

CAPÍTULO II - A GESTÃO EDUCACIONAL: ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Apesar de a história da teoria educacional remeter-se ao período clássico na Grécia, considerada o berço da Pedagogia, a concepção da administração escolar é bem recente. Tem sua origem relacionada à teoria da administração geral entendida como *`... a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.* (PARO,2003, p.19), história que se confunde com a da humanidade a partir do seu reconhecimento como atividade exclusivamente humana precedida de planejamento e organização na realização de determinados objetivos.

Neste sentido, administrar é característica essencialmente humana e fundamental à manutenção e evolução da humanidade devendo ser considerada em seu aspecto social e histórico. Portanto, entende-se por administrar, unir esforços e conhecimentos na transformação da natureza e aperfeiçoamento das técnicas visando um maior aproveitamento, sendo, pois, através deste processo de relacionamento com a natureza e entre se, de forma dinâmica e reativa, que o ser humano avança no seu próprio conhecimento e se transforma, agindo cada vez mais racionalmente e, portanto tornando-se mais humano.

Mas a administração na forma como se estabelece, tem sua origem na revolução industrial, como conseqüência do acelerado e descontrolado crescimento das indústrias. Sua existência está essencialmente atrelada à organização produtiva, seu objeto de estudos, comprometida com o planejamento e organização do trabalho como atividade da sociedade capitalista, na aplicação de esforços que garantam o aumento da produção com a maior economia possível de tempo e recursos.

A evolução da atividade administrativa de prática espontânea, a atividade complexa que requer maior planejamento e organização das atividades produtivas, resultante da necessidade das indústrias em diminuir os custos de produção para disputar um mercado aquecido e em franco desenvolvimento por causa dos avanços tecnológicos da época.

Em virtude da complexidade das tarefas, da escassez de recursos disponíveis, da multiplicidade de objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos, assume-se a absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas (PARO, 2003, p.17).

É neste cenário que a Teoria da Administração Científica se inicia com proposição teórica e prática nas formas de organizar a indústria e a produção. Com métodos de trabalho visando o aumento da eficiência do processo produtivo, a teoria formulada ocupa-se em estudar o esforço humano coletivo no alcance de determinado objetivo, ou seja, melhorar o rendimento operacional utilizando a menor quantidade de recursos e tempo possíveis garantindo o aumento da produtividade.

Inicialmente, no Brasil a educação com caráter institucional é utilizada pelos jesuítas como instrumento de evangelização e doutrinação. Guiando-se pelas filosofias, humanista, essencialista e escolástica (filosofia e método), que segue os princípios de valorização da forma, superioridade do mestre e crença na existência da essência do ser, a prática administrativa e educacional da época é orientada pelo manual da Companhia de Jesus que se estrutura de forma hierárquica e autoritária tendo a disciplina como instrumento na manutenção da ordem.

Após a saída dos jesuítas em meados do século XVIII, o período seguinte é marcado pela divisão do protagonismo educativo por diversas ordens religiosas e mesmo após a implantação do sistema público de ensino com oferecimento de disciplinas isoladas, ocorrem poucas alterações quanto aos princípios e práticas na organização escolar, guiadas pelo princípio confessional, que na busca da virtude e moralidade justificam a estrutura rígida e hierarquizada, onde a manutenção da ordem é marcada pela disciplina da obediência e castigo, não havendo por parte do estado, organização de um sistema de ensino que atendesse a população.

Apesar da educação, não ser foco de preocupação nem do governo nem da população brasileira, as poucas instituições educativas existentes na época, já

demonstravam interesse pelo caráter administrativo da educação comprovado através de registros da época ao documentarem a oferta de cursos de formação voltados para a administração escolar. SANDER (2007) afirma que os estudos limitavam-se a revisão/apresentação da literatura estrangeira vinda principalmente de Portugal e França,

[...] aproximadamente um terço dos títulos das publicações em educação desse período histórico era sobre temas de organização e administração do ensino. Em geral, essas publicações eram levantamentos e relatórios de caráter descritivo, normativo, legalista e de reduzida sistematização. Essa era a tônica dos estudos sobre a organização e administração da educação no período colonial e na Primeira República (SANDER, 2007).

Mas movimentos culturais e políticos, orientando-se pela filosofia positivista, em que a sociedade, a partir das leis naturais, é explicada como um organismo social, composto por `membros_ que por suas diferenças, (culturais, econômicas, etc.) exercem funções específicas, cooperando entre si para o bom funcionamento do todo, motivados pela crise econômica da época marcam o final da Primeira República com reivindicações de reformas políticas e sociais, e assim, colocam a educação na pauta nas necessidades sociais.

Com a revolução de 1930, a Segunda República politicamente estruturada no modelo nacional desenvolvimentista confere um clima propício para a evolução do conhecimento em todas as áreas, tanto no nível teórico como técnico, sendo a educação, sob a influência do movimento escolanovista de caráter humanista e instrumental, reivindicada como ferramenta fundamental para o desenvolvimento do social do Brasil. E tanto nos Estados como na federação, várias reformas educacionais emergiram, a partir de movimentos reivindicatórios que tentam romper com a influência positivista partindo para a inovação. Implicando em mudanças na organização política do estado com a centralização do poder, do Golpe e instalação em 1937 do Estado Novo, passando pelos períodos de democratização, ditadura e redemocratização, muitas reformas aconteceram na educação do país sempre tratada pelo discurso oficial como importante instrumento a serviço do desenvolvimento e crescimento econômico.

De acordo com SOUSA (2006), no Brasil a administração escolar, apesar da sua existência prática e como campo disciplinar, foi apenas em 1930 que Lourenço Filho, inspirado pelo clima da época, inicia o trabalho de fundamentação teórica dessa área do conhecimento com a publicação Organização e Administração escolar e a partir daí abre caminho para autores como, Anísio Teixeira - Educação para a democracia: introdução à administração educacional - 1936; Querino Ribeiro - Fayolismo na administração das escolas públicas - 1938, bem como, Antônio Carneiro Leão - Introdução à Administração Escolar - 1939; entre outros, que ao tratarem-na como área de conhecimento, conferem a administração educacional, status científico.

Tais estudos foram pautados pela Teoria Clássica da Administração que se orienta pelo princípio da racionalidade do trabalho, visando à eficiência do processo produtivo ao utilizar-se de técnicas de planejamento e organização, que, de acordo com a teoria, são generalizáveis a qualquer instituição. Neste sentido, análises da trajetória da administração escolar indicam que tanto a teoria como sua forma de organização na prática, tem na teoria das organizações contextualizadas historicamente, um modelo correspondente:

Na 'fase organizacional' a administração educacional [...] pautada pela eficiência econômica acentua as características extrínsecas e instrumentais dos fenômenos organizacionais e dos fatos administrativos. (SANDER, 2007, p.77), ocorrendo neste primeiro momento, quase a sobreposição da teoria administrativa na área educativa sem levar em conta suas especificidades. Mas a medida que se desenvolve, a administração educacional tenta uma maior aproximação das concepções pedagógicas, na tentativa de conferir-lhe autenticidade, e logo que ocorrem avanços na área administrativa estes são logo incorporados à prática. Para o autor, na 'fase comportamental' por exemplo,

[...] a administração educacional, 'pautada pela eficácia pedagógica acentua as características intrínsecas e instrumentais dos atos e fatos administrativos e preocupa-se, primordialmente, com a consecução dos objetivos educacionais das instituições e sistemas de ensino (SANDER, 2007, p.79).

Sempre em transformação, a partir da necessidade da fase desenvolvimentista, a administração educacional também se altera, baseando-se

[...] pela efetividade acentua as características substantivas dos atos e fatos administrativos, preocupando-se primordialmente, com o atendimento das exigências políticas e educacionais da comunidade, acima das considerações internas de natureza instrumental e utilitária (SANDER, 2007, p.81).

Apesar do desenvolvimento ou importação de algumas concepções pedagógicas no campo teórico, pouca coisa se alterou na prática educativa e na sua organização, pois a administração escolar na sua essência mostrava-se alheia à educação com promessas de eficiência econômica e produtiva no processo educativo, geralmente apresentando-se como solução para a falta de investimento financeiro na área.

Inspirada diretamente na Teoria da Administração de Empresas, a Administração Educacional estabelece a mesma relação direta com a prática e acaba por reproduzir na escola a estrutura e funcionamento das organizações produtivas. Estabelecendo aquela como inspiração, a racionalidade técnica é vinculada a questões econômicas, na escola e a administração, responsável pelo funcionamento da estrutura burocrática, do modo mais eficiente caracterizada pela especialização do saber. E a partir daí, acaba por conceber uma visão burocrática e tecnicista de escola com a:

[...] direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de

participação das pessoas, plano de ação, feitos de cima para baixo (LIBÂNEO, 2003, p. 323).

Com poder central de decisão, legitimado pela legislação, no planejamento e organização do espaço escolar e na coordenação do esforço coletivo, com vistas a alcançar de forma eficiente e eficaz os objetivos estabelecidos de acordo com a política educacional e utilizando-se para isso, de saberes da administração como controle, avaliação e divisão do trabalho, o administrador escolar, é o responsável por defender e executar a política educacional através de ações de organização administrativa e burocrática do espaço escolar promovendo as condições necessárias para as ações pedagógicas por parte do professor.

Neste sentido, a escola estabelece-se na lógica capitalista como organização encarregada de formar indivíduos capacitados para servirem ao sistema, `produzindo_ nestes, características necessárias á organização da sociedade que se apresenta pelo desenvolvimento da atividade produtiva como global, mutante e dinâmica.

Vimos então, que a constituição da gestão escolar como campo de conhecimento e pesquisa além de ser muito recente, baseia-se na teoria da administração clássica e que apesar da oposição exercida pela pedagogia, esta, continua a influenciar diretamente a prática educativa escolarizada até a atualidade.

No que se refere à produção de conhecimentos em Administração Educacional ou Gestão Educacional, a análise histórica já mencionada anteriormente, aponta não haver grandes avanços na área, a partir do momento em que esta passa a ser negada enquanto subárea da Administração de Empresas e incorporada ao campo do conhecimento exclusivo da Pedagogia. Apesar dos avanços conceituais impressos à Gestão Educacional em conseqüência ao desenvolvimento da Pedagogia enquanto área de conhecimento, o mesmo não se verifica em relação ao conhecimento técnico, instrumental, característica pela qual se atrelava à Administração.

Embora houvesse uma tentativa de aproximação entre o conhecimento da prática da gestão educacional e o conhecimento teórico da gestão educacional, apregoado pela Pedagogia como caminho para a evolução da educação escolar, efetivamente, a relação de subordinação exercida pela academia sobre a prática prevalece de forma majoritária. Com legitimidade conferida pela própria legislação educacional brasileira, que apesar do discurso contrário, presente inclusive no corpo da própria lei, delinea previamente os caminhos da prática considerando apenas o conhecimento teórico acumulado.

Mas no início da década de 1970, quando a administração educacional já havia conquistado seu espaço como campo do conhecimento científico, começam a surgir estudos de análise das obras iniciais da teoria, indicando que fora marcada na sua base pela predominância da Teoria Administrativa Clássica. Tal característica foi justificada como tentativa de conferir cientificidade as obras e garantir a instituição educacional os padrões de eficiência já verificados nas empresas, traduzida pelos estudiosos da administração em consequência do desenvolvimento das pesquisas na área o que possibilitava a generalização do conceito a todas as instituições. Mas a aproximação, entre as duas áreas, educação e administração também é vista não apenas com consequência da evolução técnica como justificada pelos autores, mas sim, vinculado a uma ideologia capitalista que argumenta sobre a necessidade de uma relação equilibrada na sociedade justificada pela teoria dos sistemas, cujos resultados são avaliados de acordo com os critérios da eficiência estabelecidos pela sociedade, mas usada de fato no controle e manutenção da ordem social já estabelecida pelo sistema capitalista pois a relação que se estabelece, pressupõe:

[...] que a organização escolar e o sistema escolar como um todo, para adequar-se as condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, necessitam assimilar métodos e técnicas de administração que garantem a eficiência do sistema, justificando assim a sua própria manutenção (FÉLIX, 1989, p.74)

E a escola estaria assumindo uma postura que a direciona para a manutenção da estrutura, espaço de conservação de poder e da desigualdade social existente, partir do momento em que seu objetivo passa a ser a prestação de serviço de acordo com a demanda da sociedade, e nesta função conservadora teria como princípios a disciplina, rigidez, impessoalidade, resultando em uma estrutura totalmente burocratizada. Além do que, disfarçada com argumentos de democratização do acesso, melhoraria da qualidade do serviço oferecido, avaliação para a eficiência, entre outros, a Administração de Empresas ocultaria os princípios e valores ideológicos que a orientam, diretamente relacionados à existência das organizações.

Portanto, para a crítica, a escolha pela não definição conceitual dos princípios que regem a Teoria da Administração, na qual se baseiam para a formulação da Teoria da Administração Escolar, assim como, a falta de contextualização histórica dos termos, social, recursos e objetivos, por exemplo, tentam ocultar a relação de caráter ideológico existente, promovendo apenas o caráter da racionalidade técnica, mas acabam por denunciar a perspectiva liberal adotada pelos autores.

Quando as modernas teorias da Administração de Empresa complementam as proposições da teoria clássica da Administração, confirmando os princípios da divisão do trabalho, da especialização, da organização funcional e os critérios de eficiência, racionalização, produtividade, o seu objetivo é, enquanto "teoria científica", legitimar a racionalidade técnica do modo de produção capitalista, apresentando-a como decorrência do imperativo tecnológico e científico do atual estágio de desenvolvimento da sociedade (FELIX, 1989, p.77).

E com a evolução dos estudos em administração conseqüentemente acaba ocorrendo a configuração da teoria administrativa com a adoção dos princípios administrativos gerais aplicáveis a qualquer tipo de organização, pois, apesar dos objetivos diferentes, consideravam-se equivalentes na estrutura. Com o pressuposto de uma base comum a todas as instituições, tornando-as passíveis de planejamento e organização, a escola, em correspondência a uma organização complexa na lógica capitalista, necessitaria, portanto, de um coordenador, neste caso, o diretor, para que pudesse cumprir seus objetivos com

maior eficiência, concluindo-se que a Teoria da Administração Escolar desde a sua concepção estava totalmente relacionada à Teoria da Administração.

Enquanto a Administração de Empresa desenvolve as teorias sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, a Administração Escolar apresenta proposições teóricas sobre a organização do trabalho na escola e no sistema escolar. No entanto, a Administração Escolar não construiu um corpo teórico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da Administração de Empresas o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica, neste caso, à educação (FELIX, 1989, p.71)

A formulação da Teoria da Administração Escolar está intimamente relacionada à Teoria da Administração, portanto este relacionamento é percebido para além da generalização da lógica administrativa aplicada à instituição escolar, pois perpassa também a ideologia capitalista entranhada na sua base, e até mesmo os motivos, a necessidade da sua formulação, porque,

A inculcação não se dá pelo discurso, mas através de práticas de exercícios escolares onde a nota equivale ao salário, recompensa pelo trabalho realizado. Da mesma maneira que o mercado do trabalho é regulado pela competição, no interior da escola ela é cultuada nos sistemas de promoção seletivos (TRAGTEMBERG, 1978, p.7)

A escola, a serviço deste sistema, precisaria adequar-se não apenas moldando os indivíduos, mas ela mesma necessitaria transformar-se numa organização cuja finalidade é a manutenção do status quo já estabelecido, na conservação do poder e da desigualdade social e nesta empreitada, adaptar-se ia ao modelo imposto pela sociedade capitalista que promete a máxima eficiência através do controle e subordinação dos indivíduos, garantindo a manutenção da ordem.

Em resumo, a crítica vai contra a apropriação da teoria clássica da administração como base para a teoria da administração educacional, porque desconsidera o contexto histórico e o caráter ideológico da sua formulação e aplicação, além de utilizar-se da terminologia administração científica na tentativa

de conferir-lhe neutralidade científica e apropriar-se das técnicas para a instituição escolar, negando as implicações da sua prática na sociedade.

2.1 Nova Fase da Administração Educacional

No início dos anos 1980, a organização da escola e administração escolar, já concebida na sua dimensão educativa, incorpora o caráter pedagógico da sua função, que além da crítica de caráter pedagógico passa também a refletir a abertura política e o movimento pela redemocratização do país e como parte do mesmo movimento, é orientada por pesquisas de perspectiva crítica na área pedagógica avançando no questionamento e proposições sobre o caráter das relações estabelecidas na sociedade.

Da reflexão sobre a manutenção ou superação da ordem social surge como desafio para a escola, por meio da educação, a transformação da realidade social. Concluindo-se, portanto, que pelo caráter da sua atividade e das relações de natureza pedagógica que se estabelecem através dela, a escola não pode manter-se imobilizada pela burocracia controladora da sociedade capitalista, mas, precisa tomar as rédeas da sua existência e manobrar a prática na direção do objetivo principal, qual seja o empoderamento dos indivíduos para viver e desenvolver-se em sociedade, tornando-se urgente à administração escolar desvencilhar-se de sua origem na Administração Empresarial e continuar o seu caminho de forma independente, guiando-se, a partir de agora pela trilha das relações pedagógicas, afinal de contas, a escola acredita ter em relação à empresa, objetivos totalmente opostos.

A partir daí, as técnicas administrativas, quando úteis, ficam permitidas sua utilização para favorecer as interações sociais considerando a intencionalidade (objetivo) na construção das relações, marcadas (mediadas) pelo contexto sócio-político (jogo de forças), mas também pela subjetividade (cultura, inteligência) dos envolvidos visando o interesse público. O que, de acordo com SANDER (1995) na 'fase sociocultural' acaba sendo evidenciada na administração escolar, pela...

[...] natureza substantiva e intrínseca, medido em termos de significância, valor e pertinência dos atos e fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos participantes do sistema educacional e da sociedade como um todo (SANDER, 1995, p.52).

E na busca por relações solidárias e formas participativas que se configure na prática, também valoriza os elementos internos do processo organizacional como planejamento, organização e gestão, direção, avaliação, responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada, já que precisa atender a objetivos sociais e políticos muito claros, em relação à escolarização da população.

Para além dos questionamentos e reflexões produzidos com a crítica aos modelos de organização e direção da instituição educacional com base na administração clássica, após a década de 1980 a pesquisa científica sobre gestão escolar no Brasil também aponta novos caminhos e possibilidades para a área. Que marcada pelo entendimento da gestão escolar como um processo político pedagógico e refletindo a nova forma de organização política da sociedade, preocupada com sua democratização, a gestão escolar deverá ser construída coletivamente na relação dinâmica que se estabelece em razão de diversos interesses e conflitos que emergem da comunidade, portanto, democrática. Uma gestão, que ao fundamentar-se, através da autonomia, garantida pelo processo educativo, considerando posições políticas, concepções de homem e sociedade, acabaria também por avançar em relações democráticas plenas com finalidade, não de conservação, mas a transformação social.

Na prática, como marco da nova concepção, ocorre a mudança de nomenclatura de `direção escolar_ campo de conhecimento de caráter administrativo organizacional, para `gestão escolar_, mais abrangente, englobando as perspectivas, administrativa e pedagógica possibilitando também uma abordagem da ação na concepção democrática. Culminando com a adoção do termo `gestão democrática do ensino público, na forma da lei_; prevista no inciso sétimo do artigo 206, seção um do capítulo três da Constituição Federal de 1988, como um dos princípios do ensino público no país, refletindo o contexto

histórico e político na época da redemocratização do país, como consequência do movimento social já a muito iniciado pela democratização do acesso à educação, surgindo paralelo a este, a reivindicação de democratização também das instituições.

2.2 A Gestão Democrática da Educação

Ao incorporar a gestão democrática como princípio do ensino público e indicar a adaptação das legislações estaduais e municipais às novas determinações, a promulgação da Constituição Federal, institucionalizando no âmbito federal práticas que já ocorriam nos sistemas estaduais e municipais de ensino. Pois com a gestão democrática, tratada na Constituição, apenas como um princípio, de modo subjetivo, sem conceituação ou plano de ação, faz com que pouca coisa aconteça na prática gestora já institucionalizada na escola.

Pois a produção do conhecimento na área educacional estaria configurada de forma majoritariamente acadêmica girando em torno das formas de organização escolar, do perfil do diretor e seu estabelecimento na função sem indicar relações diretas com o conhecimento prático, já a produção teórica sobre a gestão democrática educacional, se iniciou, a partir da prática na instituição escolar, levando em conta as experiências reais, a conceber uma gestão democrática na organização do espaço, relações de trabalho e com a comunidade, formas de se iniciar na função, caminhando para a ampliação dos temas, geralmente sob a ótica das competências, limitações e desafios do cotidiano escolar.

Mas Souza (2009), em sua tese de doutorado intitulada, Perfil da Gestão Escolar no Brasil, ao apresentar e analisar a produção teórica, a partir do ano 1987, auge da discussão sobre gestão democrática, dois anos antes portanto de promulgada em 1989 a Constituição Federal que a incorporava como princípio do ensino, a 2004, dois anos antes, de sancionada em 2006 a nova, LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional novamente auge do debate sobre o ensino, que a partir dos princípios constitucionais, define e regulariza o sistema de

educação brasileiro, discorda. E como recurso de síntese, após apresentação e análise ela recorre à utilização de uma tabela na exposição dos temas gerais e específicos que mais aparecem nas pesquisas da época, considerando a

[...] produção acadêmica brasileira sobre gestão escolar, no período compreendido entre 1987 e 2004, parece ter trilhado os caminhos apontados pelos temas específicos que estavam na pauta do dia. Há uma ampliação significativa de temas e abordagens com o avançar dos anos, destacadamente as questões referentes ao projeto político pedagógico como instrumento da organização e gestão escolar; os diferentes modelos de gestão com as devidas apreciações e avaliações; as faces e desafios da gestão democrática; os elementos cotidianos do poder, da cultura escolar e dos processos de gestão; os desafios da autonomia; dentre vários outros (SOUZA, 2006, p.122).

Para ela, apesar do MEC - Ministério da Educação existir desde 1931, e tanto antes como depois dele, a regulação da educação como um sistema nacional ser freqüentemente abordado pela legislação de forma indicativa, é a LDB (1996), que, pautando-se pelo princípio constitucional de Gestão Democrática do Ensino Público, consegue cumprir o seu objetivo de existência, com a organização e regulação do sistema nacional de ensino, até então, a cargo dos Estados, pois ao estabelecer apenas as diretrizes do ensino, a LDB (1996) consegue, de forma democrática e flexível, pelo menos no discurso, convocar a participação coletiva organizada na definição de conceitos, planos e metas para os sistemas menores.

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Destaca ainda, que ao trazer sob a forma da lei a gestão democrática sem um conceito definido, a LDB, além de contemplar os diversos setores interessados na participação elaboração da lei em suas outras instâncias, incentiva também a produção científica sobre o tema. Mas que apesar do notável crescimento dos estudos de caso e das pesquisas qualitativas, percebendo como um problema, sua característica,

[...] um tanto normativa de vários trabalhos sobre gestão escolar, particularmente sobre os conselhos de escola e sobre a gestão democrática, presentes de forma mais intensa no final do período analisado e que se dedicam mais a demonstrar como a escola deve se organizar para ser democrática e menos a descrever e analisar como tem se organizado a gestão da escola, democrática ou não. (SOUZA, 2006, p.122.)

Ainda segundo Souza (2009), a utilização dos recursos metodológicos citados, destaca-se por mostrar uma mudança de perspectiva teórica, mas também marca a transição na sociedade de forma geral, pois, ao fazer uso de uma abordagem de pesquisa que reconhece na dinâmica da realidade social considerada em seus aspectos históricos, culturais, de relações significativas e em constante transformação, a possibilidade de entendimento do todo sempre em construção, reflete o entendimento de uma nova concepção de homem, escola, de ciência, entre outros aspectos.

Porém, apesar de percebida na construção do pensamento sobre a gestão escolar, a proximidade com a realidade da escola, efetivamente não resultou em novos rumos para a sistematização do conhecimento na área, ao contrário, segue a mesma tendência observada desde seu início nos anos de 1930, marcada pela ideologia liberal de produção.

Em resumo, a trajetória do conhecimento em Gestão Escolar no Brasil se inicia com a perspectiva da escola como instituição estruturalmente rígida, responsável pela prestação de um serviço à sociedade a partir da demanda da época, ficando mais tarde, responsável por prover mão de obra para o mercado de trabalho. Desse modo, ao conceber a educação como profissionalização, a Gestão Escolar assume função administrativa e adota o caráter técnico da teoria geral da administração, para garantir, através do planejamento e organização o cumprimento da finalidade institucional, concebida como `essência_ de um sistema fechado.

E ao incorporar as concepções decorrentes do movimento escolanovista, seguindo a tendência da administração escolar norte americana que prega a flexibilização das relações, a Gestão Escolar, assume para além da administrativa, a função pedagógica, passando a utilizar-se de métodos e técnicas que levam em conta o indivíduo e suas especificidades no planejamento e organização como forma de garantir o resultado do ensino, razão da existência da instituição, concebida agora como um membro, que goza de certa autonomia de desenvolvimento, e persegue continuamente sua evolução com vistas ao funcionamento do sistema do qual faz parte.

Ainda com o mesmo objetivo, em resposta às críticas que denunciam a ideologia capitalista por traz da técnica administrativa apresentada como neutra, mas que de fato perpetuaria a desigualdade social pela manutenção da ordem, a Gestão Escolar Democrática é sinalizada como perspectiva de uma educação transformadora comprometida politicamente com os interesses sociais. A partir da concepção de instituição escolar, membro vivo de um sistema dinâmico, e do relacionamento que se configura entre eles como parte um do outro, sofrendo interferências e transformando-se mutuamente e além de administrativa e pedagógica, a Gestão Escolar acaba assumindo também a função política.

Capítulo III - O gestor educacional e sua formação inicial: estado do conhecimento de Trabalhos de Conclusão de Curso.

A partir dos Projetos Políticos Pedagógicos do Curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Unicamp, mais especificamente pelas descrições das características no perfil do profissional antes da RESOLUÇÃO CNE/CP nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006 que extingue as habilitações específicas e após este período, que fica atribuído ao curso de Pedagogia também a formação de gestores e coordenadores.

Apesar do pioneirismo da Faculdade de Educação da Unicamp em promover mudanças no seu currículo que seguindo as tendências das discussões acadêmicas científicas da área pedagógica acabam por se antecipar à legislação, ainda conseguimos identificar nos documentos algumas marcas das concepções que são ressaltadas no perfil do pedagogo de acordo com a época. O P.P.P. - Projeto Político Pedagógico (1998), por exemplo, destaca a atuação do Pedagogo na Administração, Supervisão, Assessoria Pedagógica e Educacional,

Licenciado: O Pedagogo poderá atuar tanto no Magistério como na Administração, Supervisão, Assessoria Pedagógica e Educacional em instituições escolares dos diferentes graus de ensino (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio), na Formação e Treinamento de Recursos Humanos, em instituições não escolares (como sindicatos, empresas, etc.), ou ainda em clínicas especializadas em Educação Especial. O estudante sairá licenciado em Pedagogia com possibilidades de atuação docente nas séries iniciais do ensino fundamental e educação infantil; estudará e pesquisará o trabalho pedagógico nestes níveis de ensino e poderá trabalhar como pedagogo na direção e coordenação do planejamento, execução e avaliação de sistemas escolares e das unidades que os compõem. Seu campo de atuação amplia-se ainda para as instituições não escolares e não formais e ainda para classes/instituições que recebem alunos especiais.

Já em 2008, após a extinção das habilitações, o perfil do profissional já muda totalmente, e a ênfase da sua atuação passa a ser a atuação na docência.

Licenciado: O percurso de formação do licenciado em Pedagogia objetiva qualificação para o trabalho em instituições educativas para atuar no magistério na Educação Infantil, Anos Iniciais do Ensino Fundamental, disciplinas pedagógicas de cursos de formação em nível médio e Educação Especial, na gestão pedagógica e educacional, no âmbito escolar e institucional. Qualifica também para o trabalho em instituições não-escolares e não formais. Faz parte dessa formação profissional a experiência investigativa, bem como de reflexão acerca de aspectos políticos e culturais da ação educativa.

Os TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso, que não aparecem no projeto anterior, no P.P.P. de 2008 ganham destaque como resultados da formação para a pesquisa, componente da identidade do Pedagogo.

Trabalho De Conclusão De Curso I e II

A pesquisa, como componente da identidade do pedagogo, está presente na grade curricular de graduação em Pedagogia desde o primeiro semestre do curso, perpassando todo o período dessa formação. Ao final do Curso, como resultado de um processo de construção de conhecimentos e perspectivas investigativas, o aluno realiza o Trabalho de Conclusão de Curso, em formato de monografia, de caráter teórico, de campo ou memorial de formação, sob orientação de um professor da Faculdade. Por meio do orientador, o aluno vincula-se aos grupos e áreas de pesquisa da Pós-graduação. Os TCCs produzidos, incorporados ao acervo da biblioteca da Faculdade de Educação, são disponibilizados a todos os usuários desse setor por meios convencionais e virtuais.

A fim de compreender a formação do gestor escolar partimos da história do conhecimento da Administração, da Pedagogia e da Formação de Professores e análise dos TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso produzidos pelos alunos concluintes do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Unicamp, entre os anos de 2006 a 2011, período posterior a homologação da RESOLUÇÃO CNE/CP nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006, que extingue as habilitações do Curso de Pedagogia.

A delimitação pelos TCC's se justifica, por constar como exigência obrigatória para a finalização da formação inicial dos profissionais do magistério, e também por indicarem o interesse dos alunos em produzirem conhecimento nessa área de conhecimento, bem como o perfil do gestor educacional egresso desta instituição.

Foram realizadas pesquisas no site da Biblioteca Professor Joel Martins, da Faculdade de Educação, através do SBU - Sistema de Biblioteca da Unicamp - Base Acervus. Buscou-se, através da utilização de palavras chaves: identificar as produções acadêmicas, etapa obrigatória para a conclusão do curso, dos alunos de Pedagogia e de Mestrado e Doutorado, que tratassem da temática Gestão Educacional.

Considerando as diversas nomenclaturas que utilizadas pela teoria na abordagem do tema, foram escolhidas como palavras chaves, três denominações principais: *Administração, Direção e Gestão*, que apresentam maior frequência nas publicações especializadas da área. Foram realizadas buscas independentes em que as palavras Gestão, Administração ou Gestão configurando com exclusividade no campo o assunto, em pesquisa realizada individualmente para cada termo associado de forma geral a outros campos com informações específicas como Assunto - crescente no campo denominado Ordenação, Qualquer, no campo Idioma, 2006 a 2011 no campo Ano edição e Teses ou TCC que se revezaram no campo denominado Material.

Inicialmente, a pesquisa teve como resultado geral 39 TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso, somados de acordo com a denominação indicada no campo assunto, inferindo para Gestão - 21, Administração - 4 e para Direção - 7. Mas quando associados e classificados de acordo com autor e título, e subtraídos os casos de duplicidade, o total dos trabalhos foi reduzido para 29.

TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso	
Gestão	21
Administração	4
Direção	7

Total Inicial (geral)	39
Total Reduzido (sem as duplicidades)	29

Tabela 1

O mesmo aconteceu com as TESES, que inicialmente 108 foram encontradas como resultado geral das pesquisas individuais de acordo com a terminologia utilizada no campo assunto, Gestão - 61, Administração - 23 e Direção - 24 e após associação, classificação e extração dos casos de duplicidade restaram 93.

TESES	
Gestão	61
Administração	23
Direção	24
Total Inicial	108
Total Reduzido (sem as duplicidades)	93

Tabela 2

Após esse levantamento, optamos por selecionar apenas os TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso, que a partir daí foram novamente analisados e reclassificados e dos 39 resultados anteriormente, restaram apenas 9 por apresentarem as palavras Gestão, Administração ou Direção no título ou na ficha catalográfica e a partir dos quais, foi realizado o meu TCC - Trabalho de Conclusão de Curso.

Na etapa seguinte, a partir dos fragmentos intitulados resumos, apresentação, objetivo e conclusão ou considerações finais foram realizados uma primeira leitura de todos os trabalhos, e logo após, foi realizada uma leitura mais analítica na tentativa de identificar nos trabalhos, perfil do gestor/administrador/diretor, tema ou assunto principal, concepção de educação e/ou escola, concepção de gestão, processos, mecanismos e/ou instrumentos utilizados, além da metodologia. Para isso, foi confeccionada uma tabela (Tabela 3), com o propósito de organização e ao final, foi realizado um texto descritivo sobre cada Trabalho de Conclusão de Curso, que após classificação por data em ordem crescente, resultou na análise a seguir.

Ano	Autor	Título	Principais Assuntos	Quant.
	LIMA, G. C. P.	Administração escolar: algumas aproximações e reflexões.	1. Administração escolar. 2. Escolas - organização e administração. 3. Gestão democrática	1
2006	PEPE, G. E.	Projeto político pedagógico em uma escola da rede estadual em Indaiatuba: a análise de sua concepção e viabilidade de execução no cotidiano escolar.	1. Práticas educativas. 2. Avaliação. 3. Gestão da Educação escolar. 4. Educação e política. 5. Ação educativa. 6. Prática docente.	2
	CECCATTO, A.	O papel do diretor na gestão do projeto política pedagógica: conceitos dimensões e significados.	1. Gestão Democrática. 2. Gestão Escolar. 3. Diretores de escolas.	3
2007	SANTOS, P. F.	A democracia escolar na perspectiva dos conselheiros de escola: desafios e possibilidades.	1. Gestão escolar. 2. Democracia. 3. Conselho de educação.	4
	MONDIN, C. A V.	A prática da docência no ensino superior: influencias no cotidiano da gestão escolar.	1. Formação profissional	5
2008	LOPES, R. M. A.	Contribuições das novas tecnologias às práticas docentes e de gestão escolar.	1. Tecnologia. 2. Pesquisa. 3. Ensino - Aprendizagem. 4. Língua inglesa. 5. Gestão escola.	6
	OLIVEIRA, C. P.	Enfrentamento e negociações em torno da oferta de educação pública municipal: um estudo no interior d e São Paulo	1. Gestão democrática. 2. Escola pública. 3. Escola privada. 4. Católicos. 5. Liberais.	7

2011	BORTOLUCCI, M. S.	A perspectiva de administração educacional da Revista Nova Escola Gestão Escolar: contribuições para a gestão democrática.	1. Gestão Democrática; 2. Administração Educacional. 3. Gestão Escolar. 4. Perspectivas da Educação.	8
	CRUZ, P. A. P.	Formação e identidade de um pedagogo em ambientes onde a educação é a atividade meio.	1. Administração. 2. Educação. 3. Recursos humanos. 4. Formação de professores. 5. Identidade.	9

Tabela 3

No ano de 2006 foram produzidos dois TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso.

Considerando marcas da realidade educacional brasileira, as diretrizes do ensino público, encontradas a partir de retrospectiva teórica da educação PEPE, (2006), a partir de uma concepção histórica democrática, entende a escola, como instituição capaz de reverter ou minimizar as desigualdades sócio-econômicas, através da construção da autonomia e uma gestão autônoma e democrática, que envolva a sociedade nas decisões capacitando-a para a participação teria no Projeto Político Pedagógico garantido pela legislação educacional, um importante instrumento colaborativo para desempenhar o seu papel social. Por conceber em seu desenvolvimento um espaço de participação coletiva, analisa a concepção e execução do Projeto Político Pedagógico como instrumento facilitador das relações pedagógicas no cotidiano escolar. Utilizando-se como método, a observação e o questionário, faz abordagem das temáticas de práticas educativas, avaliação, gestão da educação escolar, política e educação abordadas no desenvolvimento do trabalho.

LIMA (2006) discute as relações profissionais dentro do ambiente escolar, a partir da observação das atividades da gestão educacional. Concebendo a escola para além da prática educativa, como espaço que reflete através da sua

organização o caráter político da instituição incumbido pela desarticulação do poder do capital em defesa de uma nova ordem social pela real cidadania. A temática, organização e administração escolar, além da gestão democrática são discutidas tendo como base a legislação brasileira e a produção teórica sobre o assunto conferindo grande importância ao papel do gestor escolar, autoridade articuladora capaz de garantir a realização dos objetivos comuns com imprescindível habilidade de relacionamento e comunicação.

Em 2007, novamente apenas duas produções que abordassem o tema gestão educacional foram encontradas:

Considerando a escola espaço de contradição e conflito, propício a uma formação participativa, CECATTO (2007), enfatiza o papel do gestor dado às implicações da sua atuação na identidade escolar, incentivador da participação. A partir da perspectiva democrática da gestão escolar discutida teoricamente e da observação *in loco*, aborda a construção e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico como importante ferramenta na compreensão das marcas significativas e contradições da escola.

Utilizando-se de entrevista e observação participante em um estudo de caso com análise qualitativa. No ano de 2007, SANTOS (2007), faz abordagem da Gestão Escolar, Democracia e Conselho de Educação como temas principais em trabalho sobre as perspectivas dos conselheiros de escola sobre a democracia escolar. Concebendo a questão da gestão democrática, a partir da legislação educacional, a autora entende que por exercer um papel de destaque na comunidade escolar, ao assumir uma postura democrática na organização do trabalho na unidade, o diretor educacional, concebe como responsabilidade da educação, a formação do cidadão para participar da vida em sociedade. E o conselho de escola, pode e deve ser utilizado como instrumento legal de oposição ao sistema ao promover uma formação democrática, incentivando na sociedade, a participação.

Já em 2008 houve três produções:

Em 2008, MONDIN (2008) utilizando-se do memorial como instrumento metodológico realiza um estudo, a partir de suas memórias, abordando os temas formação docente, prática profissional e memória destacando a importância das experiências vividas no seu processo de formação. Entendendo que a educação, além de humanizar o indivíduo tem a responsabilidade de contribuir para uma sociedade mais justa, a partir de fatos marcantes como a escolha pelo magistério e a primeira experiência docente, vai percorrendo as etapas de formação acadêmica e profissional refletindo sobre as mudanças de práticas já cristalizadas, cooperando, com isso, para desenvolvimento da educação, do indivíduo e da sociedade.

Em 2008, LOPES (2008) concebendo a escola para além do educativo, como espaço de luta por justiça social, desenvolve seu trabalho a partir de uma abordagem pedagógica da temática tecnologia, pesquisa, ensino-aprendizagem, língua inglesa e gestão escolar. Compreendendo que a educação ao ser distribuída de forma mais justa, estará cumprindo o seu papel social através da garantia de acesso aos direitos, entende que as novas tecnologias contribuem grandemente neste propósito conferindo ao processo educativo características mais atrativas e motivadoras condizentes com a época atual. Tal característica, também necessária à gestão educacional no sentido de melhorar a sua prática cabendo à gestão escolar promover as condições necessárias para a modernização do ensino promovendo o acesso de alunos, professores e funcionários às novas tecnologias e formação adequada.

Em 2008, OLIVEIRA (2008), a partir da legislação e dos movimentos histórico educacional brasileiro recupera enfrentamentos e discussões entre correntes pedagógicas como católicos, liberais, escola pública e privada até chegar ao discurso democrático dos dias atuais, concebe a educação como espaço de conflito, discussões e enfrentamentos. Considerando ainda a existência de outros fatores que perpassam os espaços educacionais e reorientam constantemente o trajeto dos sistemas de ensino e limitam a prática educativa, analisa os caminhos do desenvolvimento educacional e a oferta da educação pública em um município do interior paulista.

Não havendo nenhuma produção encontrada nos anos de 2009 e 2010, identificam-se somente duas no ano de 2011:

Considerando a intencionalidade educativa principal característica da escola, Bortolucci (2011) entende a Gestão democrática da educação assegurada constitucionalmente como forma de promover a participação reflexiva nas decisões da comunidade. Em 2011, através de análise qualitativa de documentos, faz abordagem dos temas Gestão Democrática, Administração Educacional, Gestão Escolar e Perspectivas da educação, no desenvolvimento de pesquisa visando, a partir dos modelos conceituais de gestão para a eficiência econômica, eficácia pedagógica, efetividade política, e relevância cultural fundamentado, pelo princípio pedagógico, com referência na produção teórica da área, buscou identificar o embasamento teórico predominante em publicações de revista secular de grande circulação no meio educacional.

Em 2011, CRUZ (2011) reflete sobre a identidade do pedagogo concebendo o ambiente corporativo como possibilidade de atuação profissional. Utilizando-se da análise de documento como metodologia para o trabalho, o desenvolvimento de temas como administração, educação, recursos humanos, formação de professores e identidade é realizado a partir da história da administração científica. Compreendendo a empresa como possível espaço de formação do cidadão enquanto trabalhador atuante e ser humano em desenvolvimento e na tentativa de responder a dúvidas e questionamentos resultantes de reflexão pessoal, julga necessária uma formação mais heterogênea e diversificada ao profissional do ensino.

Considerando a proposta inicial de trabalhar com os TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso da Faculdade de Educação, pelo interesse em entender o assunto da Gestão Educacional na formação inicial para o magistério, a partir da alteração da legislação, apesar de já esperada, a pequena quantidade de trabalhos produzidos sobre o tema consegui nos surpreender, e a partir daí resolvemos considerar também três TCCs, um como conclusão de formação inicial de professores em exercício e dois de especialização, o que acabou enriquecendo o trabalho, em minha opinião.

A realização deste trabalho, além de obrigatoriamente de um aprofundamento sobre o assunto que se pretende trabalhar, o que requer muita leitura, contribuiu também para gerar crises que desestabilizaram e reorganizaram as bases do meu conhecimento, refletindo dessa maneira sobre a dinâmica da formação e do desenvolvimento da aprendizagem. Também se fez necessário, planejamento, organização, foco e muito trabalho para conseguir um dar direcionamento que fosse produtivo na construção do conhecimento.

Como principais conclusões dos autores, o tema Gestão Educacional é trabalhado a partir de abordagens diversas, começando pelo caráter histórico com uma retrospectiva teórica da educação, movimentos pedagógicos e logo depois a ênfase ao aspecto político da instituição educacional onde é visível o interesse pelo tema da Gestão Democrática da Educação, destacando a escola e o sistema educacional de forma geral como ambiente de discussões e enfrentamentos.

A legislação educacional e os instrumentos que legais obrigatórios incorporados no cotidiano escolar nos últimos tempos como o Projeto Político pedagógico e Conselho Escolar também despertaram interesse dos pesquisadores, além de questões sobre processo de formação inicial, continuada e prática profissional.

Também é destaque o interesse pela intencionalidade educativa, como característica principal da escola preocupada em formar para a participação reflexiva e crítica. E o ambiente cooperativo é sugerido como possibilidade de atuação profissional do Pedagogo.

De modo geral, o aspecto histórico, da legislação e o conceito de gestão democrática dando embasamento ou apenas permeando os trabalhos, são características comuns a maioria. Quase não há divergência conceitual, mas a questão do enfoque acaba por afastar ou associar determinados trabalhos, e um ponto de aproximação em todos os trabalhos é a legislação como guia para a ação do profissional. Talvez por isso, o perfil do gestor não se altera, e na maioria das vezes surge a figura idealizada apresentada pelas leis.

Considerações Finais

A necessidade de uma formação mais sólida capaz de preparar o diretor/gestor para o enfrentamento dos problemas cotidianos sem perder de vista o foco educacional, é indiscutível, apesar disso, há indicações de que na prática muitos profissionais têm empregado grandes esforços com atividades burocráticas relegando em segundo plano a atividade pedagógica. O que me intriga, é que ao finalizar este trabalho, concluo justamente que os cursos de Pedagogia têm garantido com a legislação educacional através das diretrizes curriculares nacionais, uma formação que prioriza o caráter pedagógico e muitas vezes deixado desassistido o estudante em sua formação prática.

Haja vista os temas abordados nos TCCs aqui analisados são raros aqueles que tratam do aspecto prático, administrativo, da profissão do Gestor Educacional. O me sugere a necessidade de mais estudos sobre o assunto.

Referências Bibliográficas

- BORTOLUCCI, M. S; GANZELI, Pedro (orient.). A perspectiva de administração educacional da Revista Nova Escola Gestão Escolar: contribuições para a gestão democrática. Campinas, SP: [s.n.], 2011. 1 CD-ROM. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000846301>>. Acesso em: 7 jul 2012.
- CECCATTO, A; LYNDAKER, Charles Richard (orient.). . O papel do diretor na gestão do projeto política pedagógica: conceitos dimensões e significados. Campinas, SP: [s.n.], 2007. 44 f. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000411160>>. Acesso em: 7 jul 2012.
- CRUZ, P. A. P; HELOANI, José Roberto Montes (orient.). Formação e identidade de um pedagogo em ambientes onde a educação é a atividade meio. Campinas, SP: [s.n.], 2011. 1 CD-ROM. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000846425>>. Acesso em: 7 jul 2012.
- MONDIN, C. A. V. A prática da docência no ensino superior: Influências no cotidiano da gestão escolar. Campinas, SP: [s.n.], 2008.
- FELIX, M.F.C. Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial. São Paulo, Cortez, 1989.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSHI, M. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.
- LOMBARDI, J. C. A Importância da abordagem Histórica da Gestão Educacional. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, p. 11 -19, ago. 2006 - ISSN: 1676-258419. Disponível em: http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/revis/Especial/Final/art3_22e.pdf
- LIMA, G. C. P. Zacarias Pereira Borges (orient.). Administração escolar: algumas reflexões. Campinas, SP: [s.n.], 2011. 1 CD-ROM.
- LOPES, R.M.A; Maria de Fátima Garcia (orient.). Contribuições das novas tecnologias às práticas docentes e de gestão escolar. Campinas, SP: [s.n.], 2009. 1 CD-ROM.
- LUCK, H.. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000
- MAIA, G. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em Administração da Educação no Brasil. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v.24, n.1, p. 31-50, jan./abr. 2008
- MINTO, L. W. A Administração Escolar no contexto da Nova República e do Neoliberalismo. In: ANDREOTTI, A. L et al. História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor. Campinas, SP: Alínea, 2010.
- OLIVEIRA, C. P.; ALMEIDA, Ana Maria Fonseca (orient.). Enfrentamento e negociações em torno da oferta de educação pública municipal: um estudo no interior d e São Paulo. Campinas, SP: [s.n.], 2008. 51 f. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=36738>>. Acesso em: 7 jul 2012.
- OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In ____; ROSAR, M. F. F. Política e Gestão da Educação. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2002.
- PEPE, G. E.; MALVAZI, Maria Marcia Sigrist (orient.). Projeto politico pedagogico em uma escola da rede estadual em Indaiatuba: a analise de sua concepção e viabilidade de execução no

cotidiano escolar. Campinas, [SP: s.n.], 2006. 28f. ISBN (Broch.). Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000371070>>. Acesso em: 7 jul 2012.

PARO, V.H. Administração Escolar: introdução crítica. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

RIBEIRO, A. L. Teorias da Administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANDER, B. Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Líber Livro, 200.

_____. *Gestão da Educação na América Latina: Construção e Reconstrução do Conhecimento*. Campinas: Autores Associados, 1995.

_____. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção, *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 23, n. 3, 2007.

SAVIANI, D. Sistema Nacional Articulado de Educação AO Plano Nacional de Educação. *Rev. Bras. Educ.*, Rio de Janeiro, v.15, n. 44, agosto 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782010000200013>>. acesso em 07 de Julho de 2012.

_____. O Espaço da Educação na Universidade Cad. Pesquisa., São Paulo, v 37, n. 130, abril 2007. Disponível a partir do <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742007000100006&lng=en&nrm=iso>. acesso em 07 de Julho de 2012.<http://d>

_____. O Espaço Acadêmico da pedagogia no Brasil:. *Perspectiva Histórica Paidéia (Ribeirão Preto)*, Ribeirão Preto, v 14, n. 28, agosto de 2004. Disponível a partir do <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2004000200002&lng=en&nrm=iso>. acesso em 07 de Julho de 2012.<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200002>. [x.doi.org/10.1590/S0100-15742007000100006](http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742007000100006).

SANTOS, J. B. A criação do curso de Pedagogia no contexto da formação do capitalismo monopolista brasileiro: um estudo da década de 1930. *Interfaces da Educ. Paranaíba* v. 2 n. 5 p.58-69 2011. Disponível em: <http://periodicos.uems.br/novo/index.php/interfaces/article/view/378/283>

SANTOS, P. F.; GANZELLI, P. A democracia escolar na perspectiva dos conselheiros de escola: desafios e possibilidades. Campinas, SP: [s.n.], 2007. 55 f. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000411138>>. Acesso em: 7 jul 2012.

SOUSA, S. Z. L. Avaliação e gestão da Educação Básica no Brasil: da competição aos incentivos. In: DOURADO, L. F. *Políticas e Gestão da educação no Brasil: novos marcos regulatórios?* São Paulo: Xamã, 2009.

SOUZA, A. R.. Perfil da gestão escolar no Brasil. 2007a. 333f. Tese (doutorado) - Educação: História, Política, Sociedade, PUC-SP, São Paulo. Disponível em: <http://www.nupe.ufpr.br/angelotese.pdf>. Acesso em: 7 jul 2012.

TANURI, L. M. História da formação de professores. *Revista Brasileira de Educação*, n. 14, p. 61-88, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n14/n14a05.pdf>. Acesso em: 7 jul 2012.

TRAGTEMBERG, M. A escola como organização complexa. In GARCIA, W. E. *Educação Brasileira contemporânea: organização e funcionamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

VEIGA, I. P. A. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória? 2003. In: Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003 - Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>