

**PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA:
OBJETIVOS E FORMAS DE FUNCIONAMENTO A SERVIÇO DA
APRENDIZAGEM DE PROFESSORES E ALUNOS (*)**

José Carlos Libâneo

Um dia, enquanto caminhava pelos arredores de uma nova construção, Miguelangelo aproximou-se de dois artesãos. Ele se dirigiu ao primeiro e perguntou-lhe o que estava fazendo. – “Senhor, eu estou quebrando estas pedras”, foi a resposta. Então, perguntou a mesma coisa ao segundo. A resposta desta vez foi: “Eu sou parte de um grupo de trabalhadores e artesãos que está construindo uma catedral”. A tarefa era a mesma, mas a perspectiva, bem diferente. Da segunda, por certo, resulta a possibilidade de sucesso de qualquer empreendimento (Heloisa Luck e outros, 1998, p. 40).

(*) Texto organizado para uso dos diretores de escola e coordenadores pedagógicos da rede de ensino da Secretaria Municipal de Educação de Cascavel (PR), 3/2/2015.

PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA: OBJETIVOS E FORMAS DE FUNCIONAMENTO A SERVIÇO DA APRENDIZAGEM DE PROFESSORES E ALUNOS ²

José Carlos Libâneo

A ideia chave deste texto é a de que as práticas de organização da escola são práticas educativas, ou seja, não educamos e ensinamos nossos alunos apenas na sala de aula, também as formas de organização e gestão educam, o contexto institucional educa, o ambiente educa. É muito comum entre os profissionais da educação escolar o entendimento de que assuntos de organização, administração, gestão, são de responsabilidade apenas da direção e da coordenação pedagógica. É claro que o trabalho de diretores de escola e de coordenadores pedagógicos tem a ver mais diretamente com a gestão. Sustentar o entendimento de que o contexto institucional e sociocultural educa, que o ambiente social existente na escola educa, significa dizer que os modos de funcionamento da escola são práticas educativas, eles educam e ensinam, propiciam aprendizagens, produzem mudanças no modo pensar e agir das pessoas. Isso pode ser comprovado desde a concepção de gestão que vigora na escola, a estrutura de gestão, o processo de tomada de decisões, as formas de relacionamento entre as pessoas, até o modo como funcionam a entrada das crianças na sala de aula, o relacionamento do pessoal administrativo com os alunos, o relacionamento entre as professoras, a distribuição da merenda, a higiene dos banheiros, a limpeza, etc. Todas essas práticas carregam um forte sentido educativo e de aprendizagem. Em resumo:

a) Uma escola precisa ser mais bem organizada, melhor administrada, melhor gerida, em função da melhor qualidade da aprendizagem dos alunos. Ou seja, toda escola precisa ser bem organizada para que os alunos aprendam melhor e formem convicções no seu modo de pensar e agir.

b) As formas de organização e de gestão são práticas educativas, elas educam e ensinam. O ambiente escolar, o que se faz e o que se diz na escola, influenciam poderosamente os processos de aprendizagem dos alunos e professores.

c) Desse modo, pelo bem ou pelo mal, as pessoas aprendem com as organizações. Mas é possível transformar as práticas de organização e de gestão modificando o comportamento dos profissionais e, desse modo, as organizações podem aprender com

as pessoas. Isso implica um processo de ensino-aprendizagem no âmbito das formas de organização da escola.

c) Portanto, a escola é, também, um lugar de aprender a profissão docente de modo a que todos contribuam no aprimoramento das práticas de organização e gestão, levando a melhorar a aprendizagem dos alunos. Ou seja, a gestão da escola não é um problema apenas do diretor, do coordenador pedagógico, mas de todos os que trabalham na escola têm a ver com a gestão. Nesse sentido, a escola é o melhor lugar de formação continuada, visando ao desenvolvimento pessoal de gestores e professores.

Como os profissionais da escola podem contribuir para práticas de organização e gestão que fazem a escola funcionar bem e influenciem positivamente a aprendizagem dos professores e alunos? O texto visa trazer algumas ideias sobre três pontos:

- Em que consiste a organização e a gestão de escolas? Conceitos básicos.
- Organização e gestão como práticas educativas. Os conceitos de cultura organizacional, comunidade de aprendizagem, motivos individuais e coletivos, zona de desenvolvimento próximo e participação.
- Como aprimorar as práticas de organização e gestão visando o bom funcionamento da escola de modo a atuar na aprendizagem de professores e alunos?

1) Em que consiste a organização e a gestão de escolas?

As escolas têm por principal objetivo a formação científica e cultural dos alunos visando prepará-los para a vida profissional, cultural e cidadã e, para isso, necessitam de procedimentos e meios organizacionais. O objetivo de educar e ensinar se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização e de gestão. A ideia defendida neste texto é de que uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas para o bom desempenho de professores e alunos em sala de aula, de modo a se obter êxito nas aprendizagens.

O primeiro sentido de *organização e gestão* da escola está ligado à ideia de que a escola, enquanto instituição, é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas (lugar de interação, lugar de relações) para alcançar determinados objetivos e, especificamente, o de promover o ensino-aprendizagem dos alunos. Essa atividade conjunta precisa ser estruturada, organizada e gerida. Ou seja, organização e a gestão da escola dizem respeito à estrutura de funcionamento, às formas de coordenação e gestão do trabalho, ao provimento e utilização dos recursos materiais e financeiros, aos procedimentos administrativos, às formas de relacionamento entre as pessoas.

Atualmente, a partir da ideia de que os contextos socioculturais e institucionais são práticas educativas, as escolas são vistas, também, como lugar em que as pessoas

aprendem coisas, é um lugar em que as pessoas compartilham ideias, opiniões, formas de resolver problemas, ou seja, compartilham uma visão de mundo, formam uma certa cultura. Ou seja, a organização escolar, ao se concretizar como conjunto de normas, diretrizes, ações, procedimentos, práticas que asseguram a *racionalização* do uso de recursos humanos, materiais, financeiros, intelectuais e a *coordenação* e acompanhamento do trabalho das pessoas, em função de objetivos, ela, também, se constitui como lugar de aprendizagem.

Foram realizadas diversas pesquisas com base nas seguintes perguntas: Que qualidades de uma escola fazem diferença em termos de qualidade de ensino e de reputação na comunidade? Que fatores levam a melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos? Entre as conclusões, destaca-se a constatação de que as características organizacionais representam cerca de 30% desses fatores. Quais são essas características?

- a capacidade de liderança dos dirigentes especialmente do diretor
- as práticas de gestão participativa
- o ambiente da escola
- a existência de condições necessárias para o ensino e a aprendizagem
- a cultura organizacional instituinte
- o relacionamento entre os membros da escola
- oportunidades de reflexão conjunta e trocas de experiências entre os professores (Luck e outros, p.24).

Conceitos de organização e gestão

Organizar significa dar uma estrutura, por ordem na casa, prover as condições para que objetivos possam ser realizados. Para organizar, são necessárias pelo menos quatro tipos de ações: planejar, racionalizar (organizar), dirigir/coordenar, acompanhar/controlar/avaliar. Na escola, a organização se refere aos princípios e procedimentos relacionados com as ações de planejar o trabalho, racionalizar recursos (físicos, materiais, financeiros, humanos), dirigir ou coordenar o trabalho das pessoas, avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista atingir os objetivos de educação e ensino. Resumidamente, a organização tem, basicamente, duas dimensões que se interpenetram: *racionalização do trabalho e coordenação do trabalho das pessoas*, tendo em vista o alcance dos objetivos próprios da escola.

Esta distinção feita por Henrique Paro (1996, p. 120) - racionalização do trabalho e coordenação do trabalho das pessoas - possibilita compreender a gestão como uma atividade que integra os elementos da organização, mas que pode ser diferenciada para realçar os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Desse modo, a gestão refere-se, especificamente, à coordenação do trabalho das pessoas para que as coisas funcionem,

pois são as pessoas que fazem as coisas funcionarem. A gestão refere-se aos meios pelos quais se faz a coordenação de pessoas, a distribuição de tarefas, o processo de tomada de decisões, as condições e modos pelos quais as decisões são postas em prática, visando atingir os objetivos. Postos os objetivos, apontada a direção das ações da equipe de trabalho, trata-se de coordenar o trabalho das pessoas para que as coisas aconteçam como devem acontecer, conforme o planejado e de acordo com objetivos. Como se sabe, há vários tipos de gestão: centralizada, autoritária, democrática, colegiada, participativa. A escolha dessas formas de gestão depende muito dos objetivos da instituição e de como se concebe a participação ou não das pessoas nas decisões e na realização do trabalho.

Uma visão ampliada de organização e gestão

Dentro do entendimento de que as escolas existem para educar, ensinar, socializar, levando em conta as características individuais, sociais e culturais dos alunos e o contexto sociocultural e institucional, a organização e gestão da escola não podem se reduzir a uma questão meramente administrativa, burocrática. Para ultrapassar esse entendimento, é preciso uma compreensão mais ampliada.

Estudos recentes (por exemplo, Emgeström, 2001; Lave e Wengler, 2002; Lave, 1988) têm mostrado como as ações humanas podem alterar o modo de funcionar das organizações, ainda que se reconheça sua forte influência no comportamento das pessoas. Destaca-se, nessa visão, o caráter transformador da atividade humana, ou seja, de como a atuação das pessoas pode modificar o ambiente organizacional. É nesse sentido que a escola é vista como lugar de aprendizagem, de compartilhamento de saberes e experiências, ou seja, um espaço educativo que gera efeitos nas aprendizagens de professores e alunos. Ressalta-se, portanto, o papel dos aspectos sociais, culturais e institucionais, presente nas práticas de organização e gestão, na motivação e aprendizagem das pessoas da escola.

Esta visão da organização escolar não leva a diminuir a necessidade de as escolas serem bem geridas, de funcionarem bem, de contarem com recursos físicos e materiais, visando promover boas condições e meios para a aprendizagem dos alunos. Entretanto, acrescenta uma compreensão mais ampla da função educativa das formas de organização e de gestão, em dois sentidos: a) o ambiente escolar é considerado em sua dimensão educativa, ou seja, as formas de organização e gestão, o estilo das relações interpessoais, as rotinas administrativas, a organização do espaço físico, os processos de tomada de decisões, etc., são também práticas educativas; b) as escolas são tidas como instituições aprendentes, portanto, espaço de formação e aprendizagem, em que as pessoas aprendem com as organizações e as organizações aprendem com as pessoas. Portanto, a

escola é vista como espaço de aprendizagem, razão pela qual alguns autores a identificam como “comunidade de aprendizagem”.

Então, se ocorre nas organizações uma prática educativa, significa que na escola são passados valores, crenças, modos de agir. Desenvolvem-se práticas que alteram a visão de mundo, os comportamentos, as atitudes das pessoas. Por exemplo, professoras que trabalham em duas escolas, uma de manhã outra à tarde, sabem que essas escolas desenvolvem modos diferentes de trabalhar, de se relacionar, de organizar as aulas. Desse modo, as professoras podem aprender diferentes modos de pensar e agir.

Resumindo, as práticas de organização e de gestão existem para criar as condições para se atingir o principal objetivo das escolas: promover a qualidade cognitiva e operativa da aprendizagem dos alunos. *Cognitiva* no sentido de atuar no desenvolvimento dos processos psíquicos superiores dos alunos e *operativa* no sentido desenvolver habilidades e de saber agir moralmente. Por isso, é um lugar de aprender cultura, aprender a pensar, aprender a ser, aprender a compartilhar. Escola boa é aquela cujas práticas de organização e gestão asseguram as melhores condições e os meios para promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos e professores.

2) A organização e gestão como práticas educativas. Cultura organizacional, comunidade de aprendizagem, motivos, participação

Foi destacado anteriormente que as práticas de organização e gestão são práticas educativas e que a escola é um lugar de aprendizagem e de formação profissional. A escola é uma comunidade de aprendizagem: as pessoas aprendem com as organizações, as organizações aprendem com as pessoas. Nessa perspectiva, a escola é vista como um ambiente educativo, como espaço de formação e aprendizagem, construído pelos seus componentes, um lugar em que os profissionais podem tomar decisões sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão, fazendo mais do que cumprir normas e regulamentos.

Se a escola como um todo é um ambiente educativo, compreende-se que todas as pessoas que trabalham na escola participam de tarefas educativas, ainda que estas não sejam da mesma natureza. As práticas educativas aparecem em muitos lugares e momentos:

- nas relações entre direção e professores;
- modos de relacionamento dos professores de funcionários com os alunos,
- no modo como a secretaria da escola atende aos pais e alunos,
- na distribuição da merenda escolar, na higiene da escola,

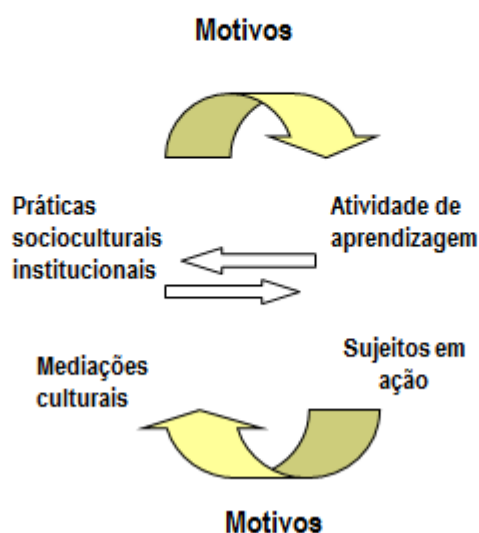
- nas reuniões pedagógicas,
- nas festas comemorativas (festa junina, festas cívicas, aniversários das professoras e outros da equipe) etc.,
- na entrada e saída dos alunos (exigências, por exemplo, de pontualidade, ordem, segurança, tolerância, respeito),
- no modo como se organizam os vários espaços da escola: o pátio, as quadras de esporte e lazer, os banheiros, a biblioteca, laboratórios,
- no tratamento das diferenças entre alunos (sociais, étnicas, de sexo, linguísticas, de crenças religiosas, econômicas etc.),
- nos símbolos que existem na escola: crucifixo, retrato do prefeito ou do governador, cartazes na sala de aula com cenas edificantes, enfeites, vasos com plantas ...

Há outras situações na sala de aula que, também, favorecem práticas de educação social e moral: formas de comunicação com os alunos, organização do trabalho em grupo, utilização do material de uso comum, aplicação de recompensas (prêmios, castigos etc.), tratamento das diferenças entre alunos (sociais, étnicas, de sexo, linguísticas, de crenças religiosas, econômicas etc.), a própria organização da sala de aula (limpeza, distribuição de lugares, uso de material didático, etc.)

Qual é a importância de se saber que as práticas de organização e gestão são práticas educativas? A principal razão é de que há uma relação entre os contextos sociais, culturais, institucionais, e o desenvolvimento humano e a aprendizagem das pessoas. As práticas institucionais e as práticas pedagógicas provêm as condições motivacionais e as condições intelectuais dos processos de desenvolvimento e aprendizagem dos alunos. O desenvolvimento humano e a aprendizagem referem-se a mudanças que ocorrem na nossa personalidade referentes aos conhecimentos que adquirimos, aos valores e atitudes que incorporamos, à nossa capacidade de agir, ao nosso modo de nos relacionar com os outros. Essas mudanças não acontecem apenas na sala de aula, mas também em outros espaços e atividades como nas práticas socioculturais e institucionais das quais participamos em nossa vida e no trabalho e no próprio dia-a-dia da escola.

Isso significa considerar dois aspectos das relações entre o contexto e as pessoas que participam dele: a) por um lado, as pessoas respondem, com suas ações, a um contexto cultural, institucional e pedagógico que produz mudanças qualitativas na sua personalidade e na sua aprendizagem; b) por outro lado, também os indivíduos intervêm no contexto, o

contexto é moldado por suas ações, pondo em relevo, portanto, a participação dos indivíduos no desenvolvimento das instituições. O gráfico abaixo mostra essas relações:



PRÁTICAS SOCIOCULTURAIS E INSTITUCIONAIS E ATUAÇÃO NA APRENDIZAGEM DOS SUJEITOS

Vamos compreender melhor essas relações por meio de quatro conceitos: cultura organizacional, motivos individuais e motivos coletivos, zona de desenvolvimento próximo, participação como aprendizagem.

Cultura organizacional

Conforme mencionamos anteriormente, a organização escolar é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas, interagem, para desenvolver melhor o ensino e a aprendizagem dos alunos. Ganha relevância a consideração das práticas culturais e da subjetividade das pessoas que dão uma configuração ao que chamamos de *cultura da escola ou cultura organizacional*.

Começemos com a compreensão do termo *cultura*. A cultura é um conjunto de conhecimentos, valores, crenças, arte, moral, costumes, modos de agir e de se comportar, adquiridos pelos seres humanos enquanto membros de uma sociedade, ou de uma comunidade, e que caracteriza o modo de ser agir das pessoas. A cultura sintetiza os sentidos que as pessoas dão às coisas. A escola é atravessada por vários tipos de cultura: científica, acadêmica, social, dos alunos, das mídias, da escola.

Numa organização, a carga cultural trazida pelas pessoas contribui para se definir a cultura dessa organização. Isso significa que as organizações – a escola, família, a empresa, o hospital, a prisão, etc. – vão formando uma cultura própria, de modo que os valores, as crenças, os modos de agir das pessoas, a sua subjetividade, constituem-se elementos essenciais para compreender sua dinâmica interna. É a cultura organizacional de uma escola que explica, por exemplo, a aceitação ou resistência frente a inovações, certos modos de tratar os alunos, as formas de enfrentamento de problemas de disciplina, a aceitação ou não de mudanças na rotina de trabalho, etc. Destacar a cultura organizacional como um conceito central na análise da organização das escolas significa buscar a relação entre as práticas culturais das pessoas e sua atuação na organização e gestão escolar.

Segundo o sociólogo francês Forquin, a escola um ambiente social que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos (1993, p.167). Portanto, nas escolas, para além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam umas das outras, sendo que a maior parte desses aspectos não são claramente perceptíveis nem explícitos. Isso sido denominado de “currículo oculto”. Essas diferenças aparecem nas formas de interação entre as pessoas, nas crenças, valores, significados, modos de agir, configurando práticas, que se projetam nas normas disciplinares, na relação dos professores com os alunos na aula, na cantina, nos corredores, na preparação de alimentos e distribuição da merenda, nas formas de tratamento com os pais, na metodologia de aula etc.

Definimos, assim, cultura organizacional (ou cultura da escola) como o conjunto dos significados, modos de pensar e agir, valores, comportamentos, modos de funcionar que revelam a identidade, os traços característicos, da escola e das pessoas que nela trabalham. Ela sintetiza os sentidos que as pessoas dão às coisas e situações, gerando um modo característico de pensar, de perceber coisas e de agir.

Portanto, a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos e professores, funcionários, alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia-a-dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. Essa cultura da escola se projeta em todas as instâncias: nas reuniões, nas normas disciplinares, na relação dos professores com os alunos na aula, na cantina, nos corredores, na preparação e distribuição da merenda, nas formas de tratamento com os pais, na metodologia de aula etc.

Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e vai gerando um estilo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções. Essa cultura passa para o comportamento de professores e alunos. É claro que isso não se dá sem conflitos, diferenças, discordâncias, podendo haver até quem destoe dessa cultura. Mas há em cada escola uma forma dominante de ação e interação entre as pessoas que poderia ser resumida nesta expressão: “temos a nossa maneira de fazer as coisas por aqui”. Isso nos permite entender que cada escola tem uma cultura própria que permite entender tudo o que acontece nela. Mas, atenção, essa cultura pode ser modificada pelas próprias pessoas, ela pode ser discutida, avaliada, planejada, num rumo que responda aos propósitos da direção, da coordenação pedagógica, do corpo docente.

Essa relação entre a estrutura e a atuação das pessoas na cultura organizacional aparece de duas formas: como cultura instituída e como cultura instituinte. A cultura instituída refere-se a normas legais, estrutura organizacional definida pelos órgãos oficiais, rotinas, grade curricular, horários, normas disciplinares etc. A cultura instituinte é aquela que os membros da escola criam, recriam, nas suas relações e na vivência cotidiana. Cada escola tem, pois, uma cultura própria que permite entender muitas coisas que acontecem no seu cotidiano.

Além do mais, a cultura organizacional da escola influi na formulação do projeto pedagógico-curricular, em todos os momentos de desenvolvimento e avaliação desse projeto e em todas as atividades que envolvem tomadas de decisão: o currículo, a estrutura organizacional, as relações humanas, as ações de formação continuada, as práticas de avaliação. É importante ressaltar que o projeto pedagógico-curricular é também instituidor de uma cultura organizacional. Daí a importância da preparação dos professores para participar da gestão e organização da escola, incluindo a elaboração do projeto pedagógico, já que esse projeto representa a concretização das intenções das pessoas.

Comunidade de aprendizagem

Muitos educadores já interiorizaram a ideia de que as salas de aula são comunidades de aprendizagem. Quem trabalha com propostas pedagógicas inspiradas em Vigotski sabe que a aula é um lugar de trocas de significados, de representações, de negociação, de debate. Não é um lugar apenas de adquirir cultura, ou de imposição de cultura, mas de compartilhar significados e culturas. Escreve Pérez Gómez:

Toda aprendizagem relevante é, no fundo, um processo de diálogo com a realidade social e natural ou com a realidade imaginada. (...) Esse diálogo criador requer, em nossa opinião, uma comunidade democrática de aprendizagem, aberta ao exame e à participação real dos membros que a compõem, até o ponto de aceitar que se questione sua própria razão, as normas que regem as trocas e a própria proposta curricular. (1998, p.97)

Esse mesmo raciocínio pode ser formulado para a organização escolar, pois esta se constitui espaço de compartilhamento de significados, de conhecimento e de ação, é um lugar de recriação ativa da cultura, razão pela qual é adequada a expressão comunidade de aprendizagem. A organização escolar, entendida como comunidade democrática de aprendizagem, transforma a escola num lugar de compartilhamento de valores e práticas por meio do trabalho conjunto e da reflexão compartilhada sobre planos de trabalho, problemas, soluções, relacionados com a aprendizagem dos alunos e o funcionamento da escola. Para isso, a escola precisa introduzir formas de participação real dos membros nas decisões como reuniões de trabalho e de estudo, elaboração do projeto pedagógico-curricular, atividade conjunta de planejamento e avaliação das aulas, definição de modos de agir coletivos, definição de formas de avaliação e acompanhamento do projeto e das atividades da escola e da sala de aula, junto com outras ações de formação continuada, visando o desenvolvimento profissional dos professores.

Se tanto a escola quanto a sala de aula são comunidades de aprendizagem, pode-se deduzir que valores e práticas compartilhados no âmbito da organização escolar exercem efeitos diretos na sala de aula, do mesmo modo que o que ocorre na sala de aula tem efeitos na organização escolar. Nesse sentido, a melhor concepção de funcionamento de uma escola é aquela que a toma como uma organização educativa que procura instituir um sistema de interações entre seus membros na base do compartilhamento de valores comuns, objetivos comuns, problemas comuns, por meio de práticas colaborativas: projetos comuns, elaboração conjunta de planos de ensino e de tarefas de aprendizagem. A escola se institui como comunidade de aprendizagem, um sistema permanente de formação continuada que inclui a utilização de processos grupais eficientes de tomada de decisões, projetos de trabalho comuns, programas de orientação para professores iniciantes, momentos de reflexão sobre a prática, desenvolvimento de formas de comunicação. Mais especificamente, a formação docente continuada ocorre na atividade conjunta dos professores na discussão e elaboração das atividades orientadoras de ensino, tal como define Moura:

A formação do professor ao construir o projeto da escola passa pela construção de uma linguagem comum, movida por um objetivo de construir significativamente o conjunto de saberes que o projeto pretende desenvolver para a formação de seus alunos. (...) As nossas premissas sobre a formação do professor são que, ao interagir com outros sujeitos, ao ter que organizar suas ações pedagógicas, ele vai adquirindo novas qualidades que nos permitem afirmar que há um movimento na sua formação que vai de um ponto de menor qualidade a outro de maior qualidade no que poderíamos chamar de escala de formação. (...) O projeto é o elemento mobilizador. É ele que harmoniza o conjunto de ações dos indivíduos com a necessidade do coletivo numa comunidade escolar. (2003, p.140-144)

A comunidade educativa define-se, assim, como uma forma de organização educativa que procura estabelecer entre seus membros um sistema de interações sociais baseadas no

compartilhamento de valores, conhecimentos, objetivos e práticas educativas, para construir uma base de comunicação intersubjetiva. Consiste de formas de participação e aprendizagem colaborativa e trabalho em equipe, em oposição ao trabalho individual.

Motivos pessoais e motivos coletivos

Vem sendo comentado, insistentemente, ao longo deste texto que as práticas de organização e gestão são práticas educativas. Elas influenciam o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos e professores. Também tem sido reiterada a ideia de que as pessoas aprendem com as organizações e as organizações aprendem com as pessoas. Vem daí o entendimento de que os integrantes da equipe escolar são agentes transformadores da realidade podendo, inclusive, mudar a cultura instituída por meio da cultura instituinte. Ou seja, as pessoas podem transformar as práticas de organização e gestão da escola a serviço do desenvolvimento e aprendizagem dos alunos.

Para compreender a atuação dos sujeitos na organização, é preciso compreender como funciona sua atividade psicológica interna. Conforme o psicólogo russo Leontiev, a estrutura psicológica da atividade humana é constituída pelas necessidades, motivos, finalidades e condições de realização da atividade. Por sua vez, a realização da finalidade posta para a atividade, em determinadas condições, depende da realização de diversas ações, cada ação composta por uma série de operações em correspondência com as condições peculiares da tarefa. Desse modo, a atividade surge de necessidades, que impulsionam motivos orientados para um objeto. O ciclo que vai de necessidades a objetos se consuma quando a necessidade é satisfeita, sendo que o objeto da necessidade ou motivo é tanto material quanto ideal. Para que estes objetivos sejam atingidos, são requeridas ações. O objetivo precisa sempre estar de acordo com o motivo geral da atividade mas são as condições concretas da atividade que determinarão as operações vinculadas a cada ação.

Os professores atuam com suas necessidades, seus desejos, seus motivos. São esses fatores que levam as pessoas a saberem o que buscam na vida, na profissão, que objetivos põem para si próprias, por exemplo, quando estão com os alunos na sala de aula. Vamos chamar isso de *motivos pessoais*. Vamos dizer que o motivo é um estado interno que ativa e dirige nossos pensamentos e ações para os objetivos. Ou seja, são as razões que as pessoas se dão para justificar suas ações, para escolher determinadas coisas e não outras.

Junto com os motivos pessoais, estão os motivos coletivos. Eles representam as causas coletivas do grupo de professores. Representam o projeto do grupo de professores da escola. Retoma-se aqui a ideia da escola como comunidade de aprendizagem, porque é

dessas comunidade que surgem os projetos comuns, os acordos e negociações dentro do grupo de dirigentes e professores.

Talvez a função mais importante do projeto pedagógico seja a formação, pela equipe da escola, de motivos coletivos. São eles que dão consistência às ações coletivas e estas, por sua vez, impulsionam as ações individuais para a participação no projeto da escola.

Os professores e dirigentes escolares sabem que ações isoladas enfraquecem o espírito de grupo, as pessoas ficam sozinhas e solitárias. Quanto falta o objetivo coletivo as pessoas ficam no individualismo, não compartilham seus esforços bem sucedidos nem seus insucessos. Fica mais difícil a mudança. A comunidade de aprendizagem visa, precisamente, juntar motivos individuais e motivos coletivos, buscando objetivos e trabalhos comuns, dinamizando e enriquecendo a organização escolar como um todo. É a mesma ideia já comentada: as pessoas mudam com as práticas organizativas e as organizações podem mudar com as pessoas.

A zona de desenvolvimento próximo e as práticas de gestão

A zona de desenvolvimento próximo é umas ideias mais ricas trazidas por Vigotski. Ele pensou na aprendizagem na sala de aula, mas esse conceito pode ser aplicado às práticas de organização e gestão. Para esse autor russo, somente é bom aquele ensino que ultrapassa o desenvolvimento, isto é, que puxa o desenvolvimento, organiza e guia o processo de desenvolvimento, que desperta para a vida. Mas a aprendizagem não se dá sem o desenvolvimento. Há uma relação entre desenvolvimento e a atuação colaboradora de outra pessoa, pelo ensino, ou por pais, parentes, colegas. O ensino não garante o desenvolvimento, mas como ação colaborativa (seja do adulto ou de pares), ele cria possibilidades para o desenvolvimento.

Segundo Vigotski, há um duplo nível do desenvolvimento infantil: 1) o desenvolvimento atual da criança, ou seja, as funções mentais que já estão efetivamente amadurecidas (a criança é capaz de resolver coisas sozinha sem ajuda do adulto, isto é, depois que passou pelas interações com o adulto e internaliza modos de resolver questões).

2) o desenvolvimento próximo (iminente, funções que estão aparecendo, mas não estão maduras), em que a criança pode resolver problemas com a ajuda (atuação efetiva) do adulto ou colegas mais espertos. Essa zona de desenvolvimento imediato ou próximo refere-se, portanto, funções que estão em processo de amadurecimento, que hoje estão em estágio embrionário, e que podem de desenvolver com ajuda dos adultos ou colegas com quem compartilham a escola, as brincadeiras, etc.. O que ela faz hoje com a colaboração e orientação dos outros (principalmente o adulto, pais, professores, parentes), será capaz de

realizar amanhã, de forma independente, passando a integrar o nível de desenvolvimento atual. E assim, sucessivamente.... Segundo Vigotski, “o ensino-aprendizagem só é bom quando acorda e dá vida às funções que se encontram em um estágio de maturação, que se reside na zona de desenvolvimento próximo”.

Resumindo. – Nível de desenvolvimento real (NDR) = funções já amadurecidas. Desenvolvimento cognitivo real. Zona de desenvolvimento próximo (ZDP) = funções que estão surgindo, apontando, que vão sendo ampliadas. Algo que vai se construindo no tempo, algo que está prestes a surgir (iminente), capaz de desenvolver-se pela interação com o meio. O que no momento é realizado pelo aluno com assistência, será realizado por ele no futuro, sem necessidade de assistência. O aluno interioriza, tornando o conhecimento algo seu, algo que passa a fazer parte de seus esquemas mentais.

O papel do ensino é o de guiar a formação da ZDP, por meio da interação entre o professor e os colegas mais capazes. A função da escola e do professor é organizar um ensino capaz de fazer surgir nos alunos a ZDP. Nesse sentido, se diz que o ensino precede o desenvolvimento.

Na sala de aula, há alunos com diferentes estágios de ZDP. A organização da classe implica estabelecer zonas de cooperação mútua, zona de convergência, Zona de desenvolvimento mútuo, de modo que os alunos possam se ajudar.

Conforme veremos a seguir, a participação é, acima de tudo, um processo de aprendizagem. A participação se dá como “zona de desenvolvimento proximal”, ou seja, essa zona é a distância entre as ações cotidianas de rotina (o instituído: as normas, a rotina estabelecida) e as formas novas de ação geradas coletivamente (o instituinte).

A participação

Os professores, portanto, aprendem no contexto de trabalho, o que traz o tema da participação, como elemento constituinte da atividade de ensino.

A participação implica uma reflexividade compartilhada entre as pessoas que atuam na escola, envolvendo a elaboração do projeto pedagógico, as práticas de gestão e a atividade conjunta dos professores na discussão e elaboração de atividades orientadoras de ensino. Gimeno Sacristán (1999, p. 147) escreve que “a reflexividade se apresenta como o exercício da razão na clarificação dos fins e dos desejos pessoais e coletivos para avaliá-los e decidir a favor de um determinado compromisso”. A reflexão coletiva, comunitária, requer, portanto, uma capacidade cognitiva e um compromisso moral para decidir sobre o valor e o significado das ações a serem postas em ação numa escola.

A participação é uma forma de aprendizagem por meio da qual é possível construir:

a) a identidade pessoal e profissional das pessoas que trabalham na escola; b) a identidade do grupo, visando formar uma equipe de trabalho. Ela ocorre por meio de negociações e renegociações de significados, no contexto da cultura organizacional e nas práticas que caracterizam a comunidade de aprendizagem.

A participação depende, assim, das características do grupo: interesses, desejos, formas de relacionamento, conflitos (cultura organizacional), nos quais estão implicados os significados compartilhados entre as pessoas.

Em resumo: a) a participação implica, acima de tudo, um processo de aprendizagem nas relações cotidianas da escola; b) A aprendizagem se dá considerando-se a zona de desenvolvimento real e a zona de desenvolvimento próximo de dirigentes e professores; c) Não há verdadeira participação se não há negociações e renegociações de significados; se não gera uma evolução das formas de relacionamento em um grupo; se ela não produz um grau superior de vida em conjunto; se não leva a uma transformação social (Ideias de Luis C. Freitas).

3. Para uma revisão das práticas de organização e gestão das escolas

As considerações feitas até aqui permitem concluir que não é possível à escola atingir seus objetivos de melhoria da aprendizagem escolar dos alunos sem formas de organização e gestão, tanto no seu sentido de provimento de condições e meios para o funcionamento da escola, quanto no sentido de práticas socioculturais e institucionais com caráter formativo. Procurou-se mostrar que há uma íntima relação entre o que acontece na organização da escola e o que acontece na sala de aula, porque, sendo a aprendizagem uma atividade situada num contexto sociocultural e institucional, o ambiente escolar, as formas de organização e gestão e a cultura da escola são práticas sociais que afetam os motivos dos alunos e suas disposições para aprender. Com isso, ganham outro sentido ações levadas a efeito nas escolas até agora tomadas como meras formas de “gestão participativa” como as eleições para cargos diretivos, o projeto pedagógico-curricular, o conselho de escola, as decisões coletivas, etc. Nesta outra visão, as formas de organização e gestão adquirem um caráter eminentemente pedagógico, implicando a definição de objetivos educativos a serem assumidos pela equipe, a mobilização do corpo docente em torno de objetivos comuns, a formação continuada no contexto de trabalho, a valorização das reuniões efetivamente “pedagógicas”, a busca de metas comuns em torno dos procedimentos didáticos, considerando-se que esses fatores têm um impacto nos resultados escolares.

Portanto, se é a escola como um todo que se responsabiliza pela aprendizagem dos alunos e professores, se as práticas institucionais e organizacionais são práticas educativas,

já que por meio delas são internalizados valores, atitudes, modos de agir, comportamentos, as atitudes das pessoas, então é preciso rever as práticas de organização e gestão vigentes e pensar ações concretas que tenham impacto na aprendizagem de professores e alunos.

O conceito ampliado de organização nos levou a compreender a escola como uma comunidade de aprendizagem ou comunidade de aprendizes. Na escola se desenvolve a atividade de aprendizagem e, em função dela, a atividade de ensino, realizada pelos professores, de forma coletiva e colaborativa. Dirigentes, professores e alunos buscam objetivos comuns, valores e práticas compartilhadas, assumindo-se como pertencentes à mesma instituição e cientes de que podem transformar o currículo, as metodologias e as próprias formas de organização, mediante um trabalho conjunto.

Quatro aspectos podem ser considerados na mudança das formas de gestão a serviço da aprendizagem dos alunos: a) As políticas para a escola devem ser elaboradas com base numa concepção de objetivos da escola centrada no conhecimento e nas necessidades reais das escolas e dos alunos; b) As práticas de organização e gestão devem estar voltadas à aprendizagem dos alunos; c) A qualidade do ensino depende do exercício eficaz da direção e da coordenação pedagógica; d) A organização e a gestão implicam a gestão participativa e a gestão da participação; e) Um bom projeto pedagógico-curricular eficazmente executado; f) Atividade conjunta dos professores na elaboração e avaliação das atividades de ensino; g) Gestão da escola e ações de formação continuada.

a) As políticas para a escola devem ser elaboradas com base numa concepção de objetivos da escola centrada no conhecimento e nas necessidades reais das escolas e dos alunos

Trata-se de tomar uma posição sobre quais devem ser os objetivos da escola, especialmente para as camadas mais pobres da sociedade. A escola com qualidade educativa deve ser aquela que assegura as condições para que todos os alunos se apropriem dos saberes produzidos historicamente e, através deles, possam desenvolver-se cognitivamente, afetivamente, moralmente. Desse modo, a escola promove a justiça social cumprindo sua tarefa básica de planejar e orientar a atividade de aprendizagem dos alunos, tornando-se, com isso, uma das mais importantes instâncias de democratização social e de promoção da inclusão social. E aprendizagem não pode se resumir à oferta de um “kit” de competências e habilidades sem conteúdo significativo, ela requer relações pedagógicas visando a conquista do conhecimento e do desenvolvimento das capacidades intelectuais e formação da personalidade. A qualidade social da escola começa, no mínimo, com o

empenho pela igualdade social ao reduzir a diferença de níveis de escolarização e educação entre os grupos sociais já que a superação das desigualdades sociais guarda estreita relação com o acesso ao conhecimento e à aprendizagem escolar. Esta concepção de escola não dispensa, de modo algum, que em seu interior sejam valorizadas as práticas socioculturais, mas estas devem ser conectadas ao processo de ensino-aprendizagem dos conteúdos escolares. A razão para isso é muito clara e óbvia: sem apropriar-se dos conteúdos escolares que possibilitam o fortalecimento das capacidades intelectuais, as crianças e jovens, mesmo estando na escola e em tempo integral, não terão assegurado o seu direito a desenvolverem-se, a formarem novas capacidades de pensamento, a estabelecerem relações entre os conceitos científicos trabalhados pela escola e os conceitos cotidianos vividos no âmbito comunitário e local.

Desse modo, o que confere qualidade ou não ao sistema de ensino são as práticas escolares, as práticas de ensino, ou seja, é o investimento no pedagógico-didático que assegura a qualidade interna das aprendizagens.

b) As práticas de organização e gestão devem estar voltadas à aprendizagem dos alunos.

As práticas de organização e gestão, a participação dos professores na gestão, o trabalho colaborativo, estão a serviço da melhoria do ensino e da aprendizagem. Mencionamos no início deste artigo que o que faz a diferença entre as escolas é o grau em que conseguem melhorar a qualidade da aprendizagem escolar dos alunos. Desse modo, uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria as condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos em suas aprendizagens.

c) A qualidade do ensino depende do exercício eficaz da direção e da coordenação pedagógica

Há boas razões para crer que a instituição escolar não pode prescindir de ações básicas que garantem o seu funcionamento: formular planos, estabelecer objetivos, metas e ações; estabelecer normas e rotinas em relação a recursos físicos, materiais e financeiros; ter uma estrutura de funcionamento e definição clara de responsabilidades dos integrantes da equipe escolar; exercer liderança; organizar e controlar as atividades de apoio técnico-administrativo; cuidar das questões da legislação e das diretrizes pedagógicas e curriculares; cobrar responsabilidades das pessoas; organizar horários, rotinas, procedimentos; estabelecer formas de relacionamento entre a escola e a comunidade, especialmente com as famílias; efetivar ações de avaliação do currículo e dos professores; cuidar das condições do

edifício escolar e de todo o espaço físico da escola; assegurar materiais didáticos e livros na biblioteca.

Tais ações representam, sem dúvida, o primeiro conjunto de competências de diretores e coordenadores pedagógicos. Falamos da escola como espaço de compartilhamento, lugar de aprendizagem, comunidade democrática de aprendizagem, gestão participativa, etc., mas as escolas precisam ser organizadas e geridas como garantia de efetivação dos seus objetivos. Uma escola democrática tem por tarefa propiciar a todos os alunos, sem distinção, educação e ensino de qualidade, o que põe a exigência de justiça. Isto supõe estrutura organizacional, regras explícitas e sua aplicação igual para todos sem privilégios ou discriminações, garantia de ambiente de estudo e aprendizagem, tratamento das pessoas conforme critérios públicos e justificados. Por mais que tais exigências pareçam como excesso de “racionalidade”, elas se justificam pelo fato de as escolas serem unidades sociais em que pessoas trabalham juntas em agrupamentos humanos intencionalmente constituídos, visando objetivos de aprendizagem.. As escolas recebem hoje alunos de diferentes origens sociais, culturais, familiares, portadores vivos das contradições da sociedade. É preciso que o grupo de dirigentes e professores definam formas de gestão e de convivência que regulem a organização da vida escolar e as práticas pedagógicas, precisamente para conter tendências de discriminação e desigualdade social e assegurar a todos o usufruto da escolarização de qualidade.

d) A organização e a gestão implicam a gestão participativa e a gestão da participação

A organização da escola requer atender a duas necessidades: a participação na gestão, enquanto requisito democrático, e a gestão da participação, como requisito técnico. Por um lado, as escolas precisam cultivar os processos democráticos e colaborativos de trabalho, em função da convivência e da tomada de decisões. Por outro, precisam funcionar bem tecnicamente, a fim de poder atingir eficazmente seus objetivos, o que implica a gestão da participação. A gestão participativa significa alcançar de forma colaborativa e democrática os objetivos da escola. A participação é o principal meio de tomar decisões, de mobilizar as pessoas para decidir sobre os objetivos, os conteúdos, as formas de organização do trabalho e o clima de trabalho desejado para si próprias e para os outros. A participação se viabiliza por interação comunicativa, diálogo, discussão pública, busca de consensos e de superações de conflitos. Nesse sentido, a melhor forma de gestão é aquela que criar um sistema de práticas interativas e colaborativas para troca de idéias e experiências para chegar a idéias e ações comuns.

Já a gestão da participação implica repensar as práticas de gestão, seja para assegurar relações interativas, democráticas e solidárias, seja para buscar meios mais eficazes de funcionamento da escola. A gestão da participação refere-se à coordenação, acompanhamento e avaliação do trabalho das pessoas, como garantia para assegurar o sistema de relações interativas e democráticas. Para isso, faz-se necessária uma bem definida estrutura organizacional, responsabilidades claras e formas eficazes de tomada de decisões grupais. As exigências de gestão e liderança por parte de diretores e coordenadores se justificam cada vez mais em face de problemas que incidem no cotidiano escolar: problemas sociais e econômicos das famílias, problemas de disciplina manifestos em agressão verbal, uso de armas, uso de drogas, ameaças a professores, violência física e verbal. Os problemas se acentuam com a inexperiência ou precária formação profissional de muitos professores que levam a dificuldades no manejo da sala de aula, no exercício da autoridade, no diálogo com os alunos. Constatar esses problemas implica que não pensemos apenas em mudanças curriculares ou metodológicas, mas em formas de organização do trabalho escolar que articulem, eficazmente, práticas participativas e colaborativas com uma sólida estrutura organizacional.

e) Projeto pedagógico-curricular bem concebido e eficazmente executado

O projeto pedagógico-curricular é uma declaração de intenções do grupo de profissionais da escola, é expressão da coletividade escolar. Em sua elaboração, é sumamente relevante levar-se em conta a cultura da escola ou a cultura organizacional e, também, seu papel de instituidor de outra cultura organizacional. Para isso, uma recomendação inicial é de que a equipe de dirigentes e professores tenha conhecimento e sensibilidade em relação às necessidades sociais e demandas da comunidade local e do próprio funcionamento da escola, de modo a ter clareza sobre as mudanças a serem esperadas nos alunos em relação ao seu desenvolvimento e aprendizagem. Com base nos dados da realidade, é preciso que o projeto pedagógico-curricular dê respostas a esta pergunta: em que comportamentos cognitivos, afetivos, físicos, morais, estéticos, etc., queremos intervir, de forma a produzir mudanças qualitativas no desenvolvimento e aprendizagem dos alunos?

Além disso, é necessário ter clareza sobre os objetivos da escola que, em minha opinião, é o de garantir a todos os alunos uma base cultural e científica comum e uma base comum de formação moral e de práticas de cidadania, baseadas em critérios de solidariedade e justiça, na alteridade, na descoberta e respeito pelo outro, no aprender a viver junto. Isto significa: uma escolarização igual, para sujeitos diferentes, por meio de um currículo comum a todos, na formulação de Gimeno Sacristán (1999, p.81). A partir de uma

base comum de cultura geral para todos, o currículo para sujeitos diferentes significa acolher a diversidade e a experiência particular dos diferentes grupos de alunos, propiciando na escola e nas salas de aula, um espaço de diálogo e comunicação. Um dos mais relevantes objetivos democráticos no ensino será fazer da escola um lugar em que todos os alunos e alunas possam experimentar sua própria forma de realização e sucesso. Para tudo isso, são necessárias formas de execução, gestão e avaliação do projeto pedagógico-curricular.

f) A atividade conjunta dos professores na elaboração e avaliação das atividades de ensino

A modalidade mais rica e eficaz de formação docente continuada ocorre pela atividade conjunta dos professores na discussão e elaboração das atividades orientadoras de ensino. É assim porque a formação continuada passa a ser entendida como um modo habitual de funcionamento do cotidiano da escola, um modo de ser e de existir da escola. Para Moura, o projeto pedagógico se concretiza mediante a realização de atividades pedagógicas. Para isso, os professores realizam ações compartilhadas que exigem troca de significados, possibilitando ampliar o conhecimento da realidade. Desse modo, “a coletividade de formação constitui-se ao desenvolver a ação pedagógica. É essa constituição da coletividade que possibilita o movimento de formação do professor” (2003, p.140-144).

g) Gestão da escola e ações de formação continuada

O aprendizado cotidiano nas atividades conjuntas de colaboração entre os professores precisa ser reforçado por outras atividades de formação continuada no contexto de trabalho. São aquelas práticas formativas de desenvolvimento pessoal e profissional do pessoal da escola: grupos de estudo, projetos de trabalho, encontros pedagógicos para troca de ideias e experiências, as entrevistas com a coordenação pedagógica, etc. Segundo Nadal, as práticas de gestão e as de formação continuada se dependem mutuamente. A formação continuada propicia condições para que os professores saibam como participar e exerçam a participação no processo de gestão democrática, enquanto que o processo de gestão propicia a formação reflexiva dos professores em coletividade. “Compreende-se, assim, a gestão e a formação contínua como práticas articuladas da organização escolar” (Nadal, 2000, p. 26).

Conclusão

Este texto argumentou sobre a importância de se considerar os efeitos das práticas de organização e gestão das escolas na aprendizagem de professores e alunos. Em razão disso, apresentou uma concepção de escola como sistema de atividades, em que instituição,

professores e alunos compõem uma dinâmica social rica de interações, mas também de contradições. A ideia chave desenvolvida foi de que não educamos nossos alunos apenas na sala de aula, também as formas de organização e as práticas de gestão – incluindo o ambiente, o clima afetivo, a cultura organizacional, as formas de relacionamento, os modos de resolver problemas e solucionar conflitos - educam e ensinam. Nesse contexto sociocultural e institucional, do qual professores, dirigentes, alunos e pais fazem parte, também os professores mudam suas práticas e aprendem a profissão em atividades colaborativas e compartilhadas. Asseguradas as condições mínimas de funcionamento – físicas, materiais, humanas, a participação é uma condição de compreensão na prática, ou seja, é condição de aprendizagem. Desse modo, pode-se compreender melhor porque os professores, além de suas várias responsabilidades profissionais tais como conhecer bem a matéria, saber ensiná-la, ligar o ensino com a realidade do aluno e ao seu contexto social, têm outra importante tarefa nem sempre valorizada: a de participar de forma consciente e eficaz nas práticas de organização e gestão da escola.

Retomamos a epígrafe com que iniciamos este texto. As escolas ganharão outro sentido e significado quando os professores de uma escola puderem dizer: “Sou parte de um grupo de educadores que está construindo a qualidade de ensino para todos na escola e na sala de aula”.

BIBLIOGRAFIA

BARROSO, João (Org.). **O estudo da escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

CHAIKLIN, Seth y LAVE, Jean. **Estudiar las prácticas. Perspectivas sobre actividad y contexto**. Buenos Aires: Amorrorty, 2001.

FORQUIN, Jean-Claude. **Escola e cultura**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

Lave, Jean. **Cognición en la practica**. Barcelona: Paidós, 1998.

LAVE, Jean. La práctica del aprendizaje. In: CHAIKLIN, Seth y LAVE, Jean (Comps.) **Estudiar las prácticas: perspectivas sobre actividad y contexto**. Buenos Aires: Amorrortu Editores. 2001.

LAVE, Jean e WENGER Etienne. Prática, pessoa, mundo social. In: DANIELS, Harry (Org.). **Uma introdução a Vygotsky**, São Paulo: Loyola. 2002.

LIBÂNEO, José C. Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a qualidade das aprendizagens? In: LOPES, Alice C. e MACEDO, Elizabeth (orgs.). **Políticas de currículo em múltiplos contextos**. São Paulo: Cortez Editora, 2006.

LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e Prática**. São Paulo: Editora Heccus, 2014.

LIBÂNEO, José C. A aprendizagem escolar e a formação de professores na perspectiva da psicologia histórico-cultural e da teoria da atividade. In: **Educar**, Curitiba, n. 24, 2004. Editora UFPR.

MOURA, Manoel Oriosvaldo. O educador matemático na coletividade de formação. In: Tiballi, Elianda A. e Chaves, Sandramara T. **Concepções e práticas em formação de professores**. Goiânia: Alternativa; Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

NADAL, Beatriz G. Gestão e formação contínua: práticas articuladas da organização escolar. **Olhar de Professor**. Ponta Grossa, Ano 3, n. 3. UEPG, 2000.

PARO, Vitor. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1996.

PÉREZ GÓMEZ, A .I. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

SACRISTÁN, J. Gimeno. **Poderes inestables en educación**. Madrid: Morata, 1998.

SACRISTÁN, J. Gimeno. **La educación obligatoria: su sentido educativo y social**. Madrid: Morata, 1999.

WENGER, Etienne. **Comunidades de prática. Aprendizaje, significado y identidad**. Barcelona: Paidós, 2001.

Sobre o autor:

José Carlos Libâneo é doutor em Filosofia e História da Educação pela PUC São Paulo. Professor Titular aposentado da UFG. Professor Titular da PUC Goiás, atuando no Programa de Pós-Graduação em Educação. Pesquisa e escreve sobre temas de teoria da educação, didática, organização escolar, políticas para a escola e ministra conferências em congressos e encontros realizados no país e no exterior. E-mail: libaneojc@uol.com.br

Anexo I

Responsabilidades mais diretas da direção e coordenação pedagógica:

- a) Formar uma boa equipe de trabalho: um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária;
- b) Construir um clima saudável no trabalho e uma comunidade de aprendizagem, que coloca em prática na organização escolar os mesmos princípios e ações de aprendizagem realizadas nas salas de aula. A formação não se dá mais em cima de aprendizagens individuais, mas aprendizagem conjunta.

- c) Caracterizar como o centro da formação continuada a elaboração coletiva da atividade de ensino, ou seja, a atividade conjunta dos professores na discussão e elaboração das atividades orientadoras de ensino.
- d) Criar espaços e momentos de reflexão sobre a prática, troca de experiências e dúvidas.
- e) Envolver os alunos em processos de tomada de decisões e de solução de problemas.
- f) Instituir mecanismos de avaliação reflexiva e colaborativa do projeto pedagógico e do desempenho dos professores.

Anexo II

Responsabilidades mais diretas dos professores:

- a) Compreender seu trabalho como atividade de ensino: projetar, escolher os instrumentos, agir, avaliar os resultados de minhas ações.
- b) Saber formular planos e projetos de ação e desenvolver competências e habilidades para participar do planejamento escolar, da elaboração do projeto pedagógico e dos planos de ensino.
- c) Aprender a tomar decisões sobre problemas de sala de aula, problemas na equipe, superação de conflitos, relações humanas e sobre questões pedagógicas, curriculares, disciplinares.
- d) Aprender a trabalhar em equipe, a participar ativamente de um grupo de discussão, a argumentar, a comunicar-se, a compartilhar experiências.
- e) Adquirir conhecimento e informar-se sobre o conteúdo de um debate, de uma discussão, para ser um participante atuante e crítico dos processos decisórios.
- f) Desenvolver capacidades de liderança: de comunicação, de relacionar-se com as pessoas, saber escutar, expor com clareza suas idéias, de organizar e coordenar o próprio trabalho e o trabalho dos outros, formular soluções, ter sensibilidade para as características sociais, culturais, psicológicas do grupo em que está inserido.
- g) Aprender e dominar métodos e procedimentos de pesquisa para aprender a investigar o próprio trabalho.
- h) Participar das ações sistemáticas e informais de formação continuada para desenvolvimento profissional e pessoal.

Anexo III

Atribuições do diretor de escola:

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.

3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a Secretaria escolar.
8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando a boa qualidade do ensino.
10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, especialistas e professores.

Anexo IV

Atribuições de coordenação pedagógica

1. Coordenar e gerir a elaboração de diagnósticos, estudos e discussões para a elaboração do projeto pedagógico-curricular e de outros planos e projetos da escola.
2. Assegurar a unidade de ação pedagógica da escola, propondo orientações e ações de desenvolvimento do currículo e do ensino e gerindo as atividades curriculares e de ensino, em função da aprendizagem dos alunos.
3. Prestar assistência pedagógico-didática direta aos professores, através de observação de aulas, entrevistas, reuniões de trabalho e outros meios, especialmente em relação a:
 - Elaboração e desenvolvimento dos planos de ensino;
 - Desenvolvimento de competências em metodologias e procedimentos de ensino específicos da matéria (inclusive materiais didáticos);
 - Práticas de gestão e manejo de situações específicas de sala de aula, para ajuda na análise e solução de conflitos e problemas de disciplina, nas formas de comunicação docente e motivação dos alunos;
 - Apoios na adoção de estratégias de diferenciação pedagógica, de soluções a dificuldades de aprendizagem dos alunos, de reforço na didática específica das disciplinas, e de outras medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos, de modo a prevenir a exclusão e a promover a inclusão;
 - Realização de projetos conjuntos entre os professores;
 - Desenvolvimento de competência crítico-reflexiva ;

- Práticas de avaliação da aprendizagem, incluindo a elaboração de instrumentos de avaliação.
4. Cuidar dos aspectos organizacionais do ensino: coordenação de reuniões pedagógicas, elaboração do horário escolar, organização de turmas de alunos, designação de professores, planejamento e coordenação do conselho de classe, organização e conservação de material didático e equipamentos, e outras ações relacionadas ao ensino e à aprendizagem.
 5. Assegurar, no âmbito da coordenação pedagógica, em conjunto com os professores, a articulação da gestão e organização da escola, mediante:
 - Exercício de liderança democrático-participativa;
 - criação e desenvolvimento de clima de trabalho cooperativo e solidário entre os membros da equipe;
 - identificação de soluções técnicas e organizacionais para gestão das relações interpessoais, inclusive para mediação de conflitos que envolvam professores, alunos e outros agentes da escola;
 - desenvolvimento pessoal e profissional dos professores;
 6. Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores, visando aprimoramento profissional em conteúdos e metodologias e oportunidades de troca de experiências e cooperação entre os docentes.
 7. Apoiar diretamente os alunos com dificuldades transitórias nas aprendizagens instrumentais de leitura, escrita e cálculo, para além do tempo letivo, para integrar-se ao nível da turma.
 8. Organizar formas de atendimento a alunos com necessidades educativas especiais, identificando articuladamente com os professores, as áreas de desenvolvimento e de aprendizagem que, em cada aluno, manifestem maior fragilidade, bem como a natureza e as modalidades de apoio suscetíveis de alterar ou diminuir as dificuldades inicialmente detectadas.
 9. Criar as condições necessárias para integrar os alunos na vida da escola mediante atividades para a socialização dos alunos, formas associativas etc.
 10. Promover ações que assegurem o estreitamento das relações entre escola e família e atividades de integração da escola na comunidade, mediante programas e atividades de natureza pedagógica, científica e cultural.
 11. Formular e acompanhar os procedimentos e recursos de avaliação da aprendizagem dos alunos, com a participação dos professores.
 12. Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do projeto pedagógico-curricular e dos planos de ensino, a atuação do corpo docente, os critérios e as formas de avaliação da aprendizagem dos alunos.