

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA ESCOLA: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA E POSSÍVEL

Marilce da Costa Campos Rodrigues

RESUMO: O artigo trata de um tema pouco discutido no meio educacional mato-grossense, a organização do trabalho na escola. Porém, um dia, todos, docentes ou discentes, já sofreram influências positivas e/ou negativas, devido à forma como esse trabalho foi gestado. Este tema requer novas reflexões, ante as mudanças econômicas, políticas, culturais e geográficas, que caracterizam o mundo contemporâneo, concebido de forma participativa, com práticas educativas permeadas por ações coletivas dos atores educativo-sociais. Estes educam e tomam para si um papel fundamental que é a participação na prática organizacional e gestora da escola, com objetivos sociopolíticos, que têm a ver com a luta pela transformação social e com a função da escola de promover a apropriação do saber para a instrumentalização científica e cultural da população.

PALAVRAS-CHAVE: prática organizacional; gestão escolar; trabalho coletivo.

ABSTRACT: The article deals with a subject little argued in the educational way mato-grossense, the organization it work in the school. However, one day, all, teaching or learning, already they had suffered the positive and/or negative influences, due to form as this work was gestado. This subject requires new reflections, before the economic changes, politics, cultural and geographic, that characterize the world contemporary, conceived of participativa form, with practical educative permeadas for class actions of the educative-social actors. These educate and take for itself a basic paper that are the participation in the practical organizacional and manager of the school, with sociopolíticos objectives, that have to see with the fight for the social transformation and with the function of the school to promote the appropriation of knowing for the scientific and cultural instrumentalização of the population.

KEYWORDS: practical organizacional; pertaining to school management; collective work.

O presente artigo discute a organização do trabalho na escola, fazendo uma reflexão teórico-prática sobre este assunto tão pouco discutido no interior de nossas escolas (pelo menos nas quais trabalhei). Para isto, anco-me em algumas publicações existentes no meio educacional brasileiro, articulando-as à minha vivência profissional, intensamente provocativa, enquanto professora da rede pública mato-grossense há vinte anos. Esta vivência proporcionou-me experiências significativas e inquietantes, que basilaram as reflexões trazidas neste texto.

O objetivo primordial deste artigo consiste em possibilitar a toda a comunidade escolar, enquanto atores educativos, elementos que possam auxiliá-los na discussão e compreensão de seus trabalhos, bem como de seus papéis no processo de construção organizacional da escola na sociedade contemporânea.

Para subsidiar as discussões apresentadas, estruturei o artigo de forma a pensar inicialmente nas implicações decorrentes do processo de reestruturação global da economia neoliberal que reordena as políticas educacionais em torno de programas econômicos. Na seqüência, as relações políticas, administrativas e pedagógicas inerentes à organização escolar, tendo a gestão democrática como eixo articulador do trabalho na escola, para depois me situar no papel dos atores educativos, enquanto elementos primordiais da prática educativa, na busca de ações coletivas desses profissionais, tendo a escola como espaço coletivo “aprendente”, que é qualificadora para todos que nela atuam. Nesta, o professor será concebido como um dos elementos essenciais que toma parte do processo, um ator educativo, onde o desenvolvimento organizacional docente tem grande articulação com o seu desenvolvimento profissional.

A cultura organizacional da escola, aqui pensada, tem suporte na gestão escolar democrática, participativa, intrinsecamente permeada pela construção de um projeto político-pedagógico que discute as implicações da escola capitalista e busca parâmetros não-excludentes na organização de seu trabalho pedagógico, refletidos nas práticas avaliativas, que darão sustentáculo à própria organização da escola.

O capitalismo global e suas implicações na educação: um breve comentário

Para compreender a organização do trabalho da escola, necessariamente, é preciso discutir as relações de produção existentes na sociedade atual. A reorganização do capitalismo trouxe repercussão para a educação, pois o capital reordena suas formas de produção e de consumo, eliminando as fronteiras comerciais e buscando uma globalização econômica mundial.

Acarreta também uma recomposição com o objetivo de fortalecer a produção capitalista, a partir de uma lógica de que as nações mais ricas são consolidadas pela produção, submetendo as mais pobres ao papel de consumidoras. Portanto, a relação de denominação e exploração assume outras formas de manifestações, com as transformações econômicas, políticas, culturais e geográficas que caracterizam o mundo contemporâneo.

O modelo de exploração anterior, que exigia um trabalhador fragmentado, rotativo – para executar tarefas repetitivas – e treinado rapidamente pela empresa, cede lugar a um modelo de exploração que requer um novo trabalhador, com habilidades de comunicação, de abstração, de visão de conjunto, de integração e de flexibilidade, para acompanhar o próprio avanço científico-

tecnológico da empresa, o qual se dá por forças dos padrões de competitividades seletivos exigidos no mercado global (LIBÂNEO et al., 2005, p. 102).

Este tempo de recomposição do mundo capitalista pelo neoliberalismo é reconhecido a partir de traços como mudança nos processos de produção, superioridade do livre mercado e redução do papel do estado. Esses traços são consolidados por uma força produtiva direta do conhecimento e da informação, criando, conforme Libâneo et al (2005), a educação para o desenvolvimento econômico. Então, a escola faz parte da superestrutura que é criada para reproduzir e respaldar as relações de produção do modelo produtivo vigente.

No neoliberalismo o mercado é o princípio fundador e auto-regulador da sociedade. Esta lógica mercadista é expressa nas reformas educacionais com tendências que discutem, dentre os vários eixos fundamentais, um como este: novos tempos requerem nova qualidade educativa com mudanças na forma de gestão da educação, na avaliação dos sistemas e na profissionalização docente.

Partindo deste entendimento, as políticas educacionais trazem em seu bojo estratégias que contemplam e viabilizam a descentralização, autonomia das escolas, reorganização curricular, novas formas de gestão e novas tarefas e responsabilidades docentes. Portanto, têm-se outros pressupostos na forma de organização do trabalho na escola, onde os atores educativos são elementos fundamentais para o alcance de uma qualidade social na educação.

Para isto enfatizo que a escola deve propiciar estratégias de discussão e mudanças nas relações do homem com a sociedade, pois a prática escolar está imbricada das relações de exploração da prática global do mundo capitalista. Por isso vivemos numa tensão entre as intenções declaradas pelas

políticas educacionais e as medidas efetivas que são consolidadas nas escolas. Vemos, então, que a educação tem duas funções fundamentais nesta sociedade: a produção das qualificações necessárias ao funcionamento da economia e a formação de quadro e elaboração dos métodos de controle pelo sistema de avaliação seletivo e excludente. Assim,

[...] a forma escola não é ingênua, neutra, equalizadora em sua organização. Ela é modulada por fatores que ocorrem fora dela e que disputam a definição de seus espaços e tempos (FREITAS, 2003, p. 33).

Isto mais uma vez reafirma a importância dos atores educativos na organização do trabalho na escola, pois esta discussão permeia uma tese que pressupõe que, para organizar e melhor intervir sobre a escola, precisa-se conhecer os limites. Nas situações-limites¹ estão ancorados vários vieses de possibilidades de intervenção e superação. É para este veio que estou sinalizando.

As relações políticas, administrativas e pedagógicas: eixos norteadores da organização do trabalho na escola.

A estrutura organizacional do ensino reflete as condições socioeconômicas do país, demonstrando o panorama político de determinado período histórico, como venho discutindo até agora. Todas as transformações do mundo contemporâneo têm uma certificação de interesses dos países

¹ Para Freire (1987, p.90-91), as situações-limites não são geradas de um clima de desesperança, mas são as percepções dos homens num dado momento histórico que agem como freio a eles. Porém, ao instalar-se, a percepção crítica na ação (dos homens sobre a realidade) leva-os a se empenharem na superação das situações-limites, numa relação homem-mundo.

ricos - os primeiro-mundistas - que sustentam a sociedade política global e atingem os países pobres - os periféricos do capitalismo -, provocando vários questionamentos para a educação. Estes têm a sua essência na discussão sobre a qualidade educacional, perpassando pela avaliação do ensino e, conseqüentemente, da escola.

Contudo, refletir e compreender essas mudanças significa conceber a organização do trabalho na escola enquanto ação humana transformadora, tendo as relações administrativas e pedagógicas como molas-mestras deste processo. Porém, esta organização assume diferentes caminhos dependendo da concepção que se vincule às finalidades sociais e políticas da educação, com relação à sociedade e à formação dos alunos.

Esses diferentes caminhos são trilhados, de um lado, pela concepção técnico-científica, onde na gestão escolar prevalece uma tendência tecnicista e burocrática de pensar e fazer educação e de outro lado, pela concepção sócio-crítica; uma gestão escolar concebida e organizada por um coletivo de pessoas que têm clareza das intenções de suas ações e interações sociais com as quais estabelecem relações entre si e com o contexto sociopolítico, num processo de tomada de decisões das ações geridas no espaço escolar.

Ao me alinhar com base a segunda concepção, acredito em uma articulação/relação entre o trabalho pedagógico e o administrativo. E coaduno com Silva Junior (1997, p.105), quando afirma: “[...] o que dá sentido ao trabalho administrativo [...] é o seu caráter de suporte ao trabalho pedagógico [...]. [Portanto], o aspecto administrativo é também um componente do trabalho pedagógico”.

Tendo isto em vista, chego onde deveria ter começado – as relações administrativas só existem em função das pedagógicas; a primeira deve dar suporte à segunda, e não ao

contrário -, como comumente vemos em nossas Unidades Escolares.

Porém, Paro (1987) nos alerta que é na práxis da gestão escolar que se encontram as formas de gestão mais pertinentes a cada situação e a cada momento histórico determinado. Portanto, são nas relações homens-mundo, manifestas no contexto escolar, que as relações políticas e administrativo-pedagógicas se constituirão, num esforço coletivo, tendo como alvo a aprendizagem dos alunos.

Uma mudança no processo de organização administrativo-pedagógica da escola implica uma transformação no padrão de gestão do trabalho escolar, ou seja, novo olhar por novas estratégias organizacionais da escola.

Este marco na gestão passa essencialmente pelo veio da participação e da democratização do sistema público de ensino, respaldado pela autonomia. Segundo Gadotti:

A autonomia se refere à criação de novas relações sociais que se opõem às relações autoritárias existentes. Autonomia é o oposto da uniformização. A autonomia admite a **diferença** e, por isso, supõe a **parceria**. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo. Por isso, escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade (1994, p. 6, grifo do autor).

Deste modo, assevero que as práticas da participação, da democratização e da autonomia estão no âmago da gestão democrática, que discutirei na seqüência.

A gestão democrática em foco: uma gestão escolar possível

Para Gadotti (1994), a gestão democrática é um dos princípios de administração de um sistema único e

descentralizado, que tem objetivo e metas educacionais amplamente construídas pela escola e governo, buscando a democratização do acesso e da gestão e a consolidação de uma nova qualidade de ensino.

Portanto, a gestão democrática vem no bojo das estratégias que consolidam a sociedade do conhecimento e da informação, pois os sujeitos sociais precisam ser dotados de competências e habilidades que os façam agentes participantes na vida social, econômica e cultural do país, com vistas à construção de uma sociedade democrática. Por isso,

[...] a educação escolar precisa oferecer respostas concretas à sociedade formando quadros de profissionais para o desenvolvimento e para a geração de riqueza que sejam capazes, também, de participar criticamente deste processo. Em relação às tarefas dos sistemas de ensino, mais uma vez há que reconhecer a urgência da elevação dos níveis científico, cultural e técnico da população, mediante a universalização efetiva da escolarização básica e a melhoria da qualidade de ensino. Conclui-se dessas considerações que os eixos norteadores das ações [...] [serão] o incremento da solidariedade social, da igualdade, da democracia e da qualidade social (LIBÂNEO et al., 2005, p.116).

Logo, pensar sobre gestão democrática significa refletir sobre ações concretas para uma prática de gestão escolar participativa, uma cultura de democratização nas relações no interior das escolas, consolidando-se atos de co-responsabilidades entre poder público e sociedade na gestão da escola.

A instituição desta forma de gestão escolar é referendada no art. 206, inciso VI da Constituição Federal e no

art. 14 da LDB/96, tendo a autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola, conselhos deliberativos da comunidade escolar, transparências nas ações e a eficiência no uso dos recursos financeiros, enquanto princípios garantidores desta estratégia, que visa gestar participativamente o projeto educativo de uma determinada escola.

Em vista disso, os estados e municípios brasileiros implantam a gestão democrática em suas Redes de Ensino. Encontra-se nestas Redes um ponto convergente que dá base às ações escolares – a intervenção dos profissionais da educação, dos pais e dos alunos na gestão da escola. Portanto, essa gestão contempla ações de cunho administrativo e pedagógico-curricular, expressas nas propostas político-pedagógicas de cada unidade escolar.

Cada escola constituir-se-á em uma comunidade de aprendizagem e tornar-se-á

[...] mais comprometedora, quanto maior for o nível de construção coletiva nela implicada, a missão específica de cada escola [for] definida, o seu projeto [for] delineado, os objetivos e as estratégias para atingi-lo são conceitualizados (ALARCÃO, 2001, p. 21).

Nesta discussão, que traz à tona o trabalho coletivo, convém um aprofundamento em duas categorias essenciais numa gestão escolar democrática: a autonomia e a participação, pois construir coletivamente um projeto institucional específico significa que a escola tem certa margem de autonomia para isto e essa construção depende do envolvimento de todos os atores educativos no processo de tomada de decisão sobre a organização do trabalho escolar, um envolvimento que garanta uma participação da comunidade com poder de intervenção no funcionamento da vida na escola.

Uma nova metodologia de trabalho é evidenciada, a ação colegiada. O colegiado ou conselho escolar deve, segundo Rodrigues (2003), ser uma instituição que tem um funcionamento contínuo com a função de garantir a capacitação e a viabilização de uma prática democrática da escola, tornando-se pedagógico para todos da equipe da Unidade Escolar. Então, pela sua atuação, deve educar os que dele participam e os que dele dependem para a vida democrática e participativa.

Neste eixo discursivo, a autonomia vem em contradito à exploração do capital. Esta exploração repercute na escola de forma que,

[...] para compreender melhor a organização do trabalho na escola, pressupõe o fato de que uma das formas fundamentais de exercício da opressão é a divisão social do trabalho entre dirigentes e executantes que se reflete diretamente na administração do ensino: uns poucos, fora da escola, detêm o poder de decisão e o controle, enquanto todos os demais simplesmente executam tarefas cujo sentido lhes escapa (GADOTTI, 2004, p. 35).

Para intervir nesta situação opressiva, hoje o que mais se discute no meio educacional é a autonomia das escolas, com participação decisória, acabando com a divisão da função entre os que planejam e os que realizam as ações. Para Demo (1991), o centro de discussão sobre a questão qualitativa na educação é o fenômeno participativo, pois participação é um processo histórico de conquista e autopromoção.

Sendo processo histórico de luta-conquista, constitui - se na prática social e escolar dos sujeitos de forma conflituosa, e, segundo Bordenave (1994), as condições de participação no mundo atual não podem ser discutidas sem referência ao

conflito social. Por isso, ela não é dada e sim construída na relação homem-mundo, vai além da garantia em lei, como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional brasileira.

Segundo Gadotti (2004, p. 49),

[...] o princípio da gestão democrática e da autonomia da escola implica uma completa mudança do sistema de ensino. Nosso atual sistema de ensino assenta-se ainda no princípio da centralização, em contraste com o princípio constitucional da **democratização da gestão** (grifo do autor).

Tal situação provoca um confronto na escola, pois as ações participativas para tomada de decisão são ainda tímidas, sendo, muitas vezes, acompanhadas de ações burocráticas que deformam as tentativas de trabalho coletivo, participativo e democrático.

Porém, pensar uma escola autônoma implica, fundamentalmente, refletir sobre a função social dos atores educativos, principalmente dos professores e, conseqüentemente, sobre a função social da escola. E refletir sobre os papéis dos atores educativos é o nosso passo a seguir.

Os atores educativos na escola: sujeitos essenciais no processo de escolarização

Quando tratei da gestão democrática, alguns pontos inerentes à organização dos atores educativos começaram a se imbricar na discussão, pois a estrutura organizacional da escola, a forma de gestão escolar, está articulada ao trabalho pedagógico e, conseqüentemente, à ação dos atores educacionais. Por sua vez, esta se dá no seio de um todo social historicamente determinado. Portanto, o social influencia na maneira pela qual se estruturam as nossas ações na escola.

Assumo, assim, uma perspectiva sócio-crítica, já anunciada, onde teremos a escola articulada a outras políticas, valorizando as ações concretas dos profissionais na escola, sem desobrigar o estado de suas responsabilidades. Porém, esta compreensão implica referendar uma organização de escola de forma participativa, com práticas educativas permeadas por ações coletivas dos atores educativo-sociais.

As ações coletivas indicam que a ação de planejar, coordenar/executar e avaliar os trabalhos não é responsabilidade exclusiva dos docentes, mas de todos os parceiros educacionais, num movimento interativo comunidade-escola e escola-comunidade, assegurando uma gestão escolar centrada na escola.

Tendo isto em vista, a escola deve ensinar com qualidade a todos seus alunos, porém, como diria Freitas (2003, p. 17), “[...] sabedora de que não está isolada e de que os acontecimentos e a forma como a sociedade está organizada ao redor dela afetam o cumprimento desse papel”. Portanto, a escola não é neutra e, por sua vez, os papéis que os elementos educativos assumem também não são neutros e inocentes politicamente falando. Estes sofrem o impacto de uma sociedade estruturada com base na propriedade privada dos meios de produção (FREITAS, 1995).

Com isso, não quero desanimar os leitores e, em especial, os educadores, mas reafirmar a necessidade de conhecer os limites para intervir, principalmente para nos posicionarmos pela educação pública de qualidade social, onde o nosso compromisso será com a classe trabalhadora.

Contudo, vemos que os avanços tecnológicos atuais exigem uma nova qualidade na formação do trabalho com exigência no mercado competitivo em época de globalização econômica. Portanto, há novos papéis dos profissionais da educação a serem declarados neste contexto. E a formação

deste vai articular-se com a sua forma de organização. Uma organização onde a coletividade sobrepõe-se à individualidade.

Segundo Libâneo et al. (2005), a organização dos profissionais de ensino ocorre nas dimensões trabalhistas, política, sindical e científica. Assim, as funções dos atores escolares vão para além dos muros da escola, o espaço educativo é o todo social. Portanto, debater a totalidade do ato educativo significa debater a conjuntura da educação no contexto de mudanças sociais, culturais, científico-tecnológicas, políticas e econômicas do país.

Os atores que educam tomam para si um papel fundamental que é a participação na prática organizacional e gestora da escola enquanto um princípio essencial na constituição destes profissionais. Aqui o trabalho coletivo é valorizado como uma estratégia de estruturação das práticas realizadas.

Concebe-se, então, a estratégia de organização dos atores educativos com objetivos sociopolíticos, que têm a ver com a luta pela transformação social e com a função da escola de promover a apropriação do saber para a instrumentalização científica e cultural da população (LIBÂNEO et al., 2005, p.328).

Na escola, todos são atores educativos: os alunos, os professores, os funcionários, os pais e pessoas da comunidade que se envolvem no dia-a-dia da escola. Todos têm função a ser desenvolvida, e, conforme argumenta Alarcão (2001, p. 23), os professores são atores de primeiro plano, pois assumem uma profissionalidade que excede os limites da dimensão pedagógica. O professor terá atribuições de docência, atuação na organização e gestão da escola e produção do conhecimento pedagógico.

Sendo ator social, o professor tem importante papel na política educativa. Uma política na qual a escola assumirá o papel de instituição educacional autônoma e responsável,

automatizante e educadora, sabendo o que quer e para onde vai (ALARCÃO, 2001, p.26). Neste processo, interroga-se e discute-se sobre a realidade social, buscando nos conflitos os interesses convergentes de todos, a partir de uma consciência coletiva que trilha por caminhos que viabilizem a execução da função da escola na sociedade.

O projeto político-pedagógico na cultura organizacional da escola: avaliar para intervir

O art. 14 da LDB (1996), quando define as normas de gestão democrática do ensino público na Educação Básica, pronuncia sobre a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, evidenciando que a cultura organizacional escolar está articulada ao seu projeto educativo.

Para Freitas (1995, p. 255) [...] os objetivos reais da escola estão **impressos** na organização do trabalho pedagógico global da escola e nas suas práticas avaliativas, as quais, reciprocamente, sustentam a própria organização da escola” (grifo do autor). Partindo deste pressuposto, caminho discutindo sobre as implicações da avaliação do projeto político-pedagógico na organização do trabalho na escola.

A forma como a escola estrutura seu trabalho é induzida pelas relações sociais, que, conseqüentemente, influencia a produção do conhecimento escolar e suas práticas avaliativas. A influência é recíproca (FREITAS, 1995).

A avaliação do projeto político-pedagógico é uma forma de prestar conta de um serviço público à comunidade. No sistema de organização e gestão escolar, a avaliação tem a função de acompanhar as ações decididas coletivamente. É uma maneira de consolidação da autonomia da escola, com envolvimento de toda a equipe no processo de tomada de

decisão/avaliação sobre o funcionamento de cada unidade escolar.

Ao “elaborar e executar sua proposta pedagógica” (LDB, 1996, art.12), a comunidade educativa está construindo coletivamente os elementos organizadores do processo educacional que ocorre em sua escola, ou seja, busca-se estabelecer as bases do trabalho pedagógico e do conhecimento escolar. E se concebo, coadunando com as idéias de Hadji (2001, p.15), a prática de avaliar como auxiliar da prática de aprender, assevero uma avaliação do projeto político-pedagógico escolar enquanto uma prática subsidiadora da aprendizagem – uma aprendizagem assistida por avaliação.

Em uma prática educativa com trabalho coletivo, a avaliação do projeto educativo condiz com a leitura da realidade escolar, buscando um movimento que determina as decisões a serem tomadas durante o processo. Aqui reside o elo articulador do político-administrativo-curricular-pedagógico, permeado pela dialogicidade. Alarcão (2001, p. 22) nos alerta argumentando que, neste momento, é fundamental “[...] o diálogo entre as pessoas, o poder esclarecedor ou argumentativo da palavra e a aceitação do ponto de vista do outro são essenciais à negociação, à compreensão, à aceitação”.

Portanto, avaliar um projeto educativo é tomar parte de um processo maior de comunicação/negociação, pois, segundo Hadji (2001, p. 34), as pessoas envolvidas neste processo não são instrumentos de medidas, mas são atores de uma comunicação social. Pensar os atores educativos enquanto atores de uma comunicação social é proclamarmos uma grande e valiosa importância nas pessoas, no processo de construção de uma escola “aprendente”. As pessoas são consideradas o maior recurso nesta comunicação dialógica, por isso a ênfase no trabalho coletivo e participativo, ampliando-se a importância da formação permanente de toda a equipe escolar.

Neste contexto, a avaliação tem sentido emancipatório (GADOTTI, 2004) e é parte essencial do projeto da escola, envolvendo a comunidade externa (pais, comunidade), a comunidade interna (alunos e professores) e o poder público; assim, o princípio da avaliação faz referência ao princípio da gestão democrática.

Conclusão

Os temas aqui abordados estão imbricados na relação homem-mundo, não permitindo uma visão fragmentada e parcializada destes ao se discutir o fenômeno educativo. E ao refletir sobre a organização do trabalho na escola, eles se articulam numa visão sócio-histórica da educação. Por isso, a compreensão do contexto brasileiro da globalização, da revolução tecnológica e da ideologia do livre mercado nos auxilia a pensar nas estratégias de construção-consolidação de uma educação pública de qualidade social na sociedade atual.

Ressalto a importância de articular a prática educativa escolar com as demais práticas sociais. Ante as mudanças no mundo contemporâneo, continuo afirmando, de acordo com Rodrigues (2005, p.227), que

[...] é necessário que vinculemos o nosso trabalho de sala de aula com a transformação social. E esta vai além do espaço escolar, pois tudo isso significa entender o contexto social do ensino. Entender o contexto social do ensino significa pensar e encher o espaço da escola com políticas libertadoras.

A busca de políticas libertadoras está ligada à discussão enfática da qualidade na educação, qualidade nos processos de ensino e aprendizagem. Para Gadotti (2004), qualidade está relacionada à implementação de pequenos projetos das próprias escolas que são muito mais eficazes na conquista dessa

qualidade do que grandes projetos fora do contexto escolar. E muitas escolas de Mato Grosso já têm esta vivência com sucesso.

Uma escola “aprendente”, que queremos, está em construção na resistência concreta dos atores educativo-sociais nas escolas, umas embrionárias, talvez, outras a passos lentos, outras quem sabe avançando mais, porém resistindo. Nesta tessitura entre conflitos e reptos, estamos trilhando historicamente os caminhos na busca de parâmetros para uma educação inclusiva, nunca esquecendo, contudo, que a educação é um processo em longo prazo, mas a intervenção acontece cotidianamente.

Sendo processo histórico, depende da ação organizada das pessoas, da nossa ação enquanto atores sociais deste movimento. E é isto que quis anunciar neste texto, conclamar todos os agentes educativos, ao engajamento nas discussões-decisões sobre o trabalho na escola.

Referências Bibliográficas

ALARCÃO, Isabel (Org.). *Escola reflexiva e a nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

BORDENAVE, Juan D. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense Editora, 1994.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil 1988*. In: MENESES, João G. de C. (Org.). *Estrutura e funcionamento da educação básica*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

_____. Ministério da educação e cultura. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/96*. Brasília, DF. 1996.

DEMO, Pedro. *Avaliação qualitativa*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, Luis C. de. *Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1995.

_____. *Ciclos, seriação e avaliação: confrontos de lógica*. São Paulo: Moderna, 2003.

GADOTTI, Moacir. A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova Organização do trabalho na escola. *Seminário Nacional - Escola cidadã: aprender e ensinar participando*. SME de Porto Alegre, 24-26 de março de 1994. Disponível em: <[http:// www.paulofreire.org](http://www.paulofreire.org)>. Acesso em: 15 out. 2006.

_____. *Escola cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

HADJI, Charles. *Avaliação desmistificadora*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

LIBÂNEO, José C. et al. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, Vitor. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1987.

RODRIGUES, Marilce da C. C. *Concepções e práticas de organização curricular dos professores do 1º. Ciclo de formação de uma escola da RME de Cuiabá – MT*. 2006. 247

p. Dissertação (Mestrado em Educação), Instituto de Educação, Universidade Federal Mato Grosso, Cuiabá. 2005.

RODRIGUES, Neidson. *Por uma nova escola: o transitório e o permanente na educação*. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SILVA JUNIOR, Celestino A. Organização do trabalho na escola pública: o pedagógico e o administrativo na ação supervisora. In: _____ (Org.). *Nove olhares sobre a supervisão*. Campinas, São Paulo: Papirus, 1997.