

# **Formação e trabalho do pedagogo: impasses e contribuições para a gestão democrática na escola pública**

Maria Iolanda Fontana (Mestre)

Curso de Pedagogia – Universidade Tuiuti do Paraná

Maria Marlene do Carmo Pasqualotto (Mestre)

Curso de Pedagogia – Universidade Tuiuti do Paraná

Marilza do Rocio M. Pessoa da Silva (Mestre)

Curso de Pedagogia – Universidade Tuiuti do Paraná

## Resumo

Este trabalho apresenta as reflexões sobre os resultados de estudos e investigações que integram o projeto de pesquisa “Políticas de Educação: formação inicial e continuada na educação formal e não formal”, realizada por docentes do Curso de Pedagogia da Universidade Tuiuti do Paraná. Aborda o trabalho do pedagogo na escola pública, suas atribuições e os conhecimentos requeridos frente às demandas cotidianas de seu trabalho. A pesquisa baseia-se em documentos e na legislação pertinente à formação do Pedagogo e em resultados de questionários aplicados, nos anos de 2004 e 2009, aos pedagogos de escolas públicas estaduais do Paraná. A análise revela necessidades formativas e expõe condições adversas em relação às competências e condições de trabalho. Infere-se que os reflexos da conjuntura político-econômica neoliberal no contexto escolar exigem do pedagogo e demais profissionais, conhecimentos e responsabilidades com a gestão da educação comprometida com os princípios democráticos. O estudo sugere a atenção das políticas públicas direcionadas às condições de trabalho e a formação do pedagogo para que ele possa efetivamente contribuir com a construção da escola cidadã, justa e democrática.

**Palavras-chave:** políticas públicas; trabalho do pedagogo; gestão democrática; formação do pedagogo; curso de pedagogia.

## Abstract

This paper presents reflections on the results of studies and research that integrates the research project “Education Politics”: initial and continuing education in formal and informal, conducted by the Pedagogy’s course of the University Tuiuti of Paraná. Discusses the work of the educator in public schools, their duties and knowledge required to meet the demands of their everyday work. The research is based on documents and legislation relevant to the training of the pedagogue and presents the results of questionnaires in the years 2004 and 2009, to teachers of public schools at the state of Parana. The analysis reveals training needs and exposes adverse working conditions in relation to competence and working conditions. It is inferred that the effects of the deteriorating political and economic liberal in the school context, require the teacher and other professionals, knowledge and responsibilities with the management of education committed to democratic principles. The study suggests the focus of politics targeting working conditions and teacher training to effectively contribute to the construction of school citizenship, fair and democratic.

**Key words:** public politics; work of the educator; democratic management; teacher training; the pedagogy course.

## Políticas públicas e gestão democrática

A reflexão sobre processos de democratização da educação e da escola remete à necessidade de se buscar compreender e situar, a partir de uma abordagem prévia, o contorno político-social onde se desenvolveu e foi possível construir novas perspectivas para as políticas públicas voltadas para a educação no Brasil.

A realidade histórica e política da sociedade brasileira, desde a época colonial, foi permeada por relações de autoritarismo e centralização. O aperfeiçoamento das relações de poder, mais democráticas, foi sendo construída, a duras penas, pelo povo brasileiro que enfrentou momentos de fragilidade política na República dos Marechais, autoritarismo e populismo na era Vargas e, recrudescimento do autoritarismo na ditadura militar que se instalou no Brasil nos anos iniciais da década de 60, estendendo-se até 1985.

Nesse aspecto, verificou-se a expansão das oportunidades de ensino, porém, sem a qualidade esperada. Para Libâneo, (2007, p.144), “A ampliação das vagas deu-se pela redução da jornada escolar, pelo aumento do número de turnos, pela multiplicação das classes seriadas e unidocentes, pelo achatamento dos salários dos professores e pela absorção de professores leigos”.

As políticas públicas educacionais, concebidas numa perspectiva centralizadora e verticalizada, se manifestam na Escola como tendência pedagógica conservadora que privilegia a racionalidade técnica (rompimento entre pensamento e ação) tendo como base administrativa o taylorismo-fordismo, que no entender de Kuenzer (1999) vem atender às demandas de uma organização social atravessada pela rigidez de normas e comportamentos.

Com base nessa concepção, o Estado autoritário implanta um projeto educacional com a finalidade de preparar a força de trabalho para o processo de tecnificação, racionalização e eficiência dos processos produtivos.

A nova estrutura do curso de Pedagogia, regulamentada pelo Parecer nº 252/69, que cria as habilitações em supervisão escolar, orientação educacional, administração escolar, inspeção escolar e continua-se a ofertar em forma de habilitação a licenciatura – magistério das disciplinas pedagógicas do ensino de 2º grau, reflete os elementos da teoria administrativa de Taylor e Fayol, ou seja, a previsão, a organização, o comando e o controle das questões educacionais.

A formação do pedagogo especialista, baseada nesse enfoque sistêmico, desencadeou práticas fragmentadas e hierarquizadas no interior das instituições escolares e nos

sistemas de ensino. A atividade técnica do especialista, se assemelha ao processo de produção industrial, que busca o aperfeiçoamento de processos e procedimentos da linha de produção para conseguir resultados homogêneos. Nesse enfoque, o trabalho do especialista desconsidera as demais dimensões do trabalho pedagógico como a relação escola-sociedade, não neutralidade do ensino, os aspectos psicopedagógicos da aprendizagem e os determinantes culturais econômicos e políticos. (Fontana, 2007, p.10).

Embora o término do regime ditatorial acontecer somente no ano de 1985, já no final da década de 70, se fortaleciam no Brasil as idéias em favor da institucionalização da democracia. Esse novo período foi muito profícuo de críticas e de conquistas democráticas para a sociedade brasileira e, em especial para a educação pública.

Para Bourdieu (1984; 2002), citado por Sander (2007, p. 61), “o campo educacional foi alvo de permanentes pressões conjunturais provenientes dos processos de abertura democrática, das lutas sindicais, dos movimentos sociais e dos primeiros influxos neoliberais da mundialização da economia e de toda atividade humana”.

Os movimentos sociais e políticos, muito contribuíram para resgatar e destacar a importância da educação feita com qualidade e de forma aprimorada. Os

trabalhadores da educação tiveram especial participação, pois promoveram nos finais dos anos 70 e início dos anos 80 greves que tinham como objetivo lutar em defesa da escola pública no sentido de promover mudanças na gestão e na organização da educação bem como a valorização do magistério.

Inicia-se uma grande mobilização nacional por uma nova constituição, que culmina em 1988, com a promulgação da Constituição-cidadã. Nesse contexto, ampliam-se os debates sobre a educação em todos os níveis de ensino. Autores expressivos como Saviani (1984), Mello (1985), dentre outros, discutem a democratização da escola, os altos índices de evasão e fracasso escolar que principalmente atingiam as crianças das classes populares, e a formação de professores, vista como possibilidade de melhoria do quadro educacional brasileiro.

Para Oliveira (2002, p.136), “Nesse contexto é que o termo “gestão democrática da educação” emerge significando a defesa de mecanismos mais coletivos e participativos de planejamento e administração escolar. A gestão democrática da educação passa a representar a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho, onde diferentes interesses podem se confrontar e, ao mesmo tempo dialogar em busca de conquistas maiores”.

A nova Constituição brasileira, incorporou, quase na íntegra, no capítulo referente à educação, as sugestões

vindas da comunidade educacional, fornecendo, assim, o suporte institucional necessário às mudanças na educação brasileira. A Constituição cidadã dispõe sobre a gestão democrática, no ensino público, o que vai permitir ao Estado maior racionalidade à gestão da educação. Da mesma forma, ela vem atender às reivindicações dos movimentos sociais e de educadores nas questões ligadas ao autoritarismo, geradas pela estrutura escolar.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), aprovada em 1996, reforça os princípios já apregoados na Constituição, quando incentiva as instituições à elaboração de seu projeto político-pedagógico e demandam para as instituições uma nova organização do trabalho administrativo e pedagógico baseada em princípios de gestão democrática, ou seja, na participação de profissionais e da comunidade em conselhos escolares para definir coletivamente as ações da escola. A Lei assevera nos Artigos 14 e 15 a responsabilidade dos sistemas de ensino em estabelecer as normas e assegurar as condições para que unidades escolares implementem processos de gestão democrática e progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Essa nova perspectiva atribuída à gestão escolar requer o rompimento com práticas fragmentadas e com

a subdivisão de tarefas nos setores da administração, da supervisão escolar, da orientação educacional e da docência. Nesse contexto, o trabalho do pedagogo assume uma importância significativa e diferenciada em relação aos demais profissionais da educação. Cabe ao pedagogo, como parte da equipe da gestão educacional, coordenar e organizar o processo de elaboração do projeto pedagógico e envolver a comunidade escolar na definição dos objetivos educacionais, em consonância com a Constituição Federal, com o Plano Nacional de Educação, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN/96), com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica. A condução do trabalho pedagógico na escola democrática requer do pedagogo e da equipe escolar uma nova condição teórico-prática, para que se efetivem processos emancipatórios de ensino e aprendizagem. É necessário um referencial teórico alicerçado em uma teoria pedagógica crítica, que parta da prática social e esteja comprometida em solucionar os problemas da educação e da escola. (Machado, Fontana, Pasqualotto, 2008, p. 2).

Essa coerência pedagógica desde a concepção educacional até as práticas, que se expressa na relação teoria-prática, necessita ser assumida pelo coletivo da escola. Todos os envolvidos no processo educativo são co-responsáveis como participantes do projeto

educativo. Na gestão educacional, o pedagogo é o elemento de integração e de consolidação desse processo que é dinâmico e que se transforma permanentemente.

Hoje, no contexto da educação brasileira vivemos uma época de mudanças, que pressupõe uma nova consciência social e participação política dos envolvidos no processo educativo. Não basta apenas pensar educação como oportunidade de acesso para todos. É preciso também focalizar os processos e os mecanismos necessários para assegurar valores democráticos e, sobretudo, a construção e a prática cotidiana desses valores, como forma de se alcançar o exercício da cidadania.

Nessa perspectiva, a Escola passa a fazer parte central das políticas públicas para o encaminhamento de ações e realizações direcionadas, intencionalmente, para o alcance de objetivos que trazem à tona questões relativas ao seu papel na sociedade atual, sua relação com a democracia, à comunidade e a cultura, salientando, assim, o exercício da gestão democrática no seu interior.

O papel e a função social da Escola destacam o caráter da formação cidadã que o aluno deverá ter e, como salienta Ferreira (2000), se dá pelo exercício da gestão democrática que possibilita a efetiva participação de todos na construção e gestão do projeto de trabalho,

no sentido de formar seres humanos envolvidos e capazes de promover debates e novos posicionamentos no exercício da prática profissional.

Nessa direção, a formação do pedagogo requer uma consistente formação teórico-prática, fundamentada no pensamento crítico, para que ele possa construir e viabilizar, com o coletivo de profissionais da escola, a consecução de projetos socioeducacionais que contribuam para a superação das desigualdades e da exclusão social.

## O trabalho do pedagogo na escola pública do estado do Paraná

Com base nas orientações da LDBN/96, para a gestão democrática, a Secretaria do Estado da Educação do Paraná (SEED/PR) define novas orientações para a organização do trabalho pedagógico em sua rede de escolas. No que diz respeito ao trabalho do pedagogo, criou uma coordenadoria para o apoio aos diretores e pedagogos escolares (CADEPE) e promoveu concurso público, no ano de 2004, para lotar, em cada unidade escolar, um pedagogo, no mínimo, por turno. Define e expressa em documento oficial as atribuições do pedagogo e cria estrutura de formação continuada para esses profissionais.

Em função desse novo quadro, logo após a realização do concurso, a SEED-PR realizou o

Seminário de Pedagogos das Escolas da Rede Pública do Estado do Paraná. O objetivo foi de preparar os pedagogos para organizar o processo de construção e implementação do Projeto Pedagógico de cada escola, princípios e ações pedagógicas até processos avaliativos. Nesse evento, estas pesquisadoras participaram como docentes em mini-cursos. Essa participação viabilizou, ao final das atividades do Seminário, levantamento de dados sobre o trabalho do pedagogo que atua como gestor da educação em escolas da rede pública em diferentes realidades escolares de municípios do Paraná.

Assim, participaram da pesquisa 800 pedagogos inscritos no Seminário, dos quais 400 são objetos de análise neste estudo. Para a coleta dos dados foram distribuídos questionários em grupos de três participantes que apontaram para cada item do questionário “ações e aspectos relevantes” e “dificuldades encontradas” relacionados ao seu trabalho cotidiano como pedagogo escolar. A reflexão sobre os dados desse levantamento foi apresentada em evento promovido pela ANPAE no ano de 2008, com o foco nas ações e contradições do trabalho do pedagogo na construção do projeto pedagógico.

No primeiro semestre do ano de 2009, foram levantados novos dados sobre as atribuições e o desempenho do pedagogo no contexto escolar, com

a aplicação de questionários para 48 pedagogos de escolas públicas da Rede Estadual de Ensino da cidade de Curitiba e da região Metropolitana. A pesquisa foi realizada pelas autoras deste trabalho e por discentes do curso de Pedagogia, na disciplina de Pesquisa e Prática Pedagógica estágio supervisionado em gestão escolar, e na disciplina de Metodologia do ensino de Geografia, realizada pelos discentes da Licenciatura em Geografia. Os dados apresentam informações sobre a realidade escolar em relação ao trabalho desenvolvido pelo pedagogo no contexto da escola e aponta fatores que impedem ou facilitam a gestão democrática. Esta pesquisa prioriza aspectos do trabalho cotidiano do pedagogo, tendo como objetivo principal investigar as dificuldades e as ações desenvolvidas por este profissional na construção da gestão da educação democrática na escola.

Apresenta-se, a seguir, o agrupamento dos dados levantados, nos anos de 2004 e de 2009, para cada uma das atribuições do pedagogo, de acordo com o documento da SEED/PR. Para facilitar a organização dos dados, as atribuições foram divididas em eixos de trabalho: a) construção do projeto político-pedagógico; b) organização da prática pedagógica; c) formação continuada do coletivo de profissionais da escola; d) relação entre a escola e a comunidade; e) avaliação do trabalho pedagógico.

A análise dos dados é realizada, considerando os princípios da gestão democrática e o trabalho do pedagogo, tomando como referencial as contribuições da literatura e da legislação vigente.

#### *a) Construção e implementação do projeto político pedagógico*

Quando questionados a respeito da construção e implementação do Projeto Político Pedagógico, a maioria dos pedagogos, entende que a sua elaboração se faz de forma coletiva sendo importante conhecer a realidade da escola para poder planejar, flexibilizar os conteúdos e entender que aluno se quer formar.

As respostas obtidas destacam, dentre as ações facilitadoras, a própria atividade da elaboração coletiva do projeto pedagógico; o trabalho em grupo, que proporciona a troca de experiências; as reuniões pedagógicas para estudos que ocorrem para viabilizar a implementação do projeto; conscientização do ensino-aprendizagem; a unidade nas ações escolares e a utilização de recursos materiais adequados.

Assim, como salientam a participação como conquista, apontam, no sentido contrário, como dificuldades: a participação efetiva dos envolvidos no processo escolar na elaboração e implementação do projeto político pedagógico, resistência dos profissionais quanto ao efetivo trabalho coletivo, a

não disponibilidade de tempo para reunir todos os profissionais, bem como, a rotatividade dos professores e funcionários que atuam na escola, falta de interação dos funcionários e da participação da comunidade, além da precariedade de recursos financeiros e materiais.

#### *b) Organização da prática pedagógica*

No que diz respeito ao assessoramento diário aos professores e as demandas da escola, os pedagogos relatam que dentro do possível procuram atender as solicitações dos professores. Para alguns deles, esta atitude é de integração e interação e muito aceita pelos professores. Já, para outros os professores ainda não têm consciência da relevância do pedagogo em assessorá-los no seu dia a dia de trabalho. Esse comportamento pode estar relacionado a pouca confiança em relação à identidade fiscalizadora e autoritária que teve o Pedagogo tecnicista.

No que diz respeito ao planejamento das atividades de ensino, a maioria dos pedagogos responderam que planejam as ações, mas que ainda há necessidade de um maior envolvimento com os professores e com a comunidade para que o planejamento venha atender a realidade da escola. Uma dificuldade levantada por alguns deles se refere aos projetos e propostas iniciados, que às

vezes não são concluídos devido às tarefas imprevisíveis do cotidiano (revisão de atividades escolares em função de imprevistos, faltas de professores, problemas com os recursos materiais, atendimento aos alunos e pais, entre outros) e também pela rotatividade de profissionais na escola.

Para a pergunta: Em que medida é possível acompanhar o processo ensino aprendizagem de forma a propiciar apoio teórico-prático aos professores? grande parte dos pedagogos reconhece a relevância dessa tarefa. Relatam que encontram dificuldade em acompanhar este aspecto em função do excesso de atividades que precisam ser desempenhadas, além de outras imprevisíveis. Por outro lado, alguns relatam que acompanham o processo ensino aprendizagem e que é possível sim, bons resultados quando o pedagogo e professor juntos organizam as ações, em consonância com o projeto pedagógico da escola.

Fica claro que os pedagogos têm consciência, mas encontram dificuldades para realizar a contento uma de suas principais funções, o que vem sendo demonstrado amplamente nos baixos índices divulgados pela imprensa com relação ao desempenho dos alunos da educação básica em todo país. Entende-se que é imprescindível que políticas públicas para os sistemas de ensino ampliem o número de profissionais pedagogos por escola e definam a prioridade de suas funções.

*c) Formação continuada do coletivo de profissionais da escola*

Na questão relacionada à construção e implementação do projeto de formação continuada dos profissionais da escola, os pedagogos respondentes apontam ações e aspectos relevantes já efetivados na escola: a formação de grupos de estudos (tanto para assuntos gerais da educação como por áreas específicas); o fornecimento de subsídio de materiais didáticos; a participação em reuniões pedagógicas; o incentivo para que os profissionais da educação participem dos cursos oferecidos pela SEED, Núcleos e palestras na escola. Apontam como um aspecto importante o interesse dos profissionais na participação em eventos, apesar de que se destacam os eventos de capacitação e a exigência de participação nos mesmos.

Assim como acreditam na importância na formação continuada do coletivo de profissionais da escola, apontam dificuldades como: falta de interesse de alguns profissionais; programas impostos; a falta de levantamento de interesses e assuntos para proposição dos cursos; falta de tempo para a participação da formação continuada, o que envolve a definição de horário para que todos possam participar; escassez nos recursos didáticos, tecnológicos, financeiros e humanos. Elencam, também, a não valorização da formação continuada, a falta da prática dos

conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação e a compreensão da formação continuada como parte da sua profissão.

Infere-se que os profissionais valorizam a formação continuada, mas permanecem as dificuldades relacionadas ao interesse e a participação, bem como quanto à funcionalidade que esta formação traz para a sua prática cotidiana.

Ainda, alguns pedagogos relatam que não sabem quais cursos seus professores estão realizando e não conseguem acompanhar essa formação. Alguns pedagogos, e aí se comprova que aparecem resultados, têm a formação continuada como uma das suas funções e dizem que é possível refletir e construir uma prática diferenciada, principalmente quando usam a pesquisa e tem um programa contínuo com seus professores, como troca de experiências.

*d) Relações entre a escola e a comunidade*

Os pedagogos respondem sobre a relação entre escola e comunidade e a condução desse processo, destacando que há a participação da comunidade, não apenas em eventos convocativos, mas em cursos, oficinas, artesanatos, palestras. A escola tem aberto espaço para um relacionamento mais próximo com a comunidade e faz com que a mesma adquira um

compromisso ouvindo e respeitando as opiniões e sugestões da comunidade. Na participação comunidade-escola, apontam como importantes conquistas as reuniões com a APMF, o conselho escolar e tutelar; a participação de representantes da comunidade na elaboração e construção do projeto político-pedagógico e nas decisões de aspectos pedagógicos, semana cultural e campanhas sociais. Dentre as respostas apontam o fato de se desenvolver grupo de estudos com os pais, conforme necessidades que se apresentam no relacionamento escola, pais e alunos. Os pedagogos evidenciam como um dos aspectos principais dentre os avanços obtidos o conhecimento da realidade onde a escola está inserida, como referência para o planejamento de ações educativas.

Apesar de registrarem de maneira contundente os avanços, apresentam muitas dificuldades nesse processo. Para alguns pedagogos são problemas: o desinteresse dos pais pela vida escolar dos filhos e de se definir horários de encontros entre a comunidade e a escola. Os pedagogos apontam ainda, a falta de membros disponíveis na comunidade para a participação nos órgãos colegiados da escola, a cobrança dos pais que não participam de reuniões, a falta de conhecimento sobre educação. Além disso, mencionam dificuldades de comunicação com os pais; a falta de transporte escolar e delimitações pelo nível sócio-econômico,

pela falta de liderança, a baixa valorização da educação e de um certo comodismo e falta de interesse da comunidade em participar do processo educacional, alunos e comunidade.

Nota-se, pelas respostas que os pedagogos percebem, nas suas instituições escolares, a falta de envolvimento e resistência dos profissionais na participação da gestão democrática da escola e também a não viabilização de ações para a integração com a comunidade.

#### *e) Avaliação do trabalho pedagógico*

Quando perguntados como acompanham o processo de avaliação, alguns pedagogos reconhecem a necessidade desse trabalho, mas dizem que não conseguem assessorar com maior frequência os professores na proposição de alternativas pedagógicas individualizadas aos problemas de aprendizagem. O acompanhamento ocorre principalmente em reuniões de conselhos de classe.

As respostas revelam, ainda, que a avaliação da aprendizagem não é um tema satisfatoriamente resolvido no dia a dia da escola. A falta de tempo causada pelo excesso de funções desenvolvidas pelo pedagogo continua sendo insuficiente para melhores encaminhamentos no âmbito do processo

ensino aprendizagem, no qual a avaliação tem papel fundamental. Em função desse contexto, muitos professores continuam ainda desenvolvendo a avaliação classificatória e punitiva.

### Considerações finais

Os dados da pesquisa realizada com os pedagogos, nos anos de 2004 e 2009, revelam os reflexos da conjuntura político-econômica no contexto escolar, que exigem do pedagogo e demais profissionais, conhecimentos e o compartilhamento de responsabilidades com a gestão da educação comprometida com os princípios democráticos. Entretanto, esse processo apresenta as dificuldades enumeradas, pelos questionados, nos vários aspectos analisados.

As respostas dos pedagogos evidenciam na prática, os fatores que facilitam e dificultam o seu

trabalho no cotidiano escolar. A pesquisa mostra que a escola pública precisa responder as situações emergentes, advindas de reflexos das políticas da globalização e da ingerência das organizações financeiras que pressionam e manipulam indicadores econômicos, insistindo na redução de custos entre outros, da educação, da cultura, da produção científica e tecnológica, ao mesmo tempo em que a escola pública é responsabilizada pelo processo de gestão democrática e participativa.

Tais dificuldades impedem o pedagogo de efetivar a implementação do projeto político pedagógico e sua real significação, à medida que interfere na capacidade de organização, execução e avaliação do trabalho educativo de todos os sujeitos da escola (Silva, 2003).

O estudo sugere a atenção das políticas públicas quanto às condições de trabalho e a formação do pedagogo para que ele possa efetivamente contribuir com construção da escola cidadã, justa e democrática.

## Referências

- BRASIL, Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CP 5 de 13 de dezembro de 2005, Delibera sobre as diretrizes curriculares nacionais para o curso de Pedagogia. *Diário Oficial da União*. 13 de dez. de 2005.
- BRASIL, Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP 1 de 15 de maio de 2006, Delibera sobre as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Pedagogia, licenciatura. *Diário Oficial da União*. 16 de maio de 2006. Seção 1, p.11.
- BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação, nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF, 23 dez. 1996. p. 27894.
- FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. *Gestão da Educação: impasses, perspectiva e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.
- FONTANA, M. I. *A pesquisa na história da formação do pedagogo no Brasil: desafios políticos e pedagógicos*. HISTDEBR. Campinas: Unicamp, 2007.
- KUENZER, A. Z. *As políticas de formação: a constituição da identidade do professor sobrance*. In: Educação e Sociedade. Campinas CEDES, 1999. Número especial – 68.
- MACHADO, E., M.; FONTANA, M. I.; PASQUALOTTO, M. M. do C. O. . Trabalho do pedagogo como gestor em escolas da rede pública: ações e contradições. In: *Congresso Luso-Brasileiro e I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre: ANPAE, 2007.
- OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. *Política e Gestão da Educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.
- SILVA, M. A. da. Arte e manhas dos projetos políticos e pedagógicos, *Caderno CEDES* 61, 2003.