



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III
CENTRO DE HUMANIDADES
CURSO DE GRADUAÇÃO EM LETRAS**

JORGE LUIS UMBELINO DE SOUSA

**TECENDO A GESTÃO PEDAGÓGICA DO SISTEMA
MUNICIPAL DE ENSINO**

GUARABIRA – PB
2014

JORGE LUIS UMBELINO DE SOUSA

**TECENDO A GESTÃO PEDAGÓGICA DO SISTEMA
MUNICIPAL DE ENSINO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Letras da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Licenciado em Letras.

Orientadora: Prof. Dra. Taíses Araújo da Silva Alves

GURABIRA – PB
2014.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DE
GUARABIRA/UEPB

S725t

Sousa, Jorge Luís Umbelino de

Tecendo a gestão pedagógica do sistema municipal de ensino. / Jorge Luís Umbelino de Sousa- Guarabira: UEPB, 2014.

26 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Letras) – Universidade Estadual da Paraíba.

“Orientação Profa. Dra. Taíse Araújo da Silva Alves.”

1. 1. Sistema de Ensino. 2. Gestão Pedagógica. 3. Políticas Educacionais. I. Título.

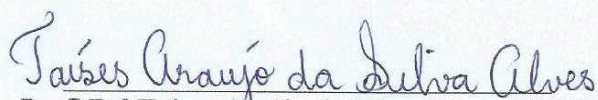
22.ed. CDD B869

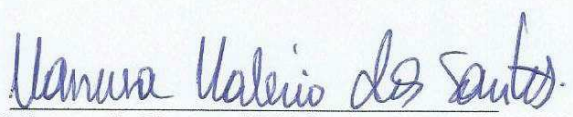
JORGE LUIS UMBELINO DE SOUSA

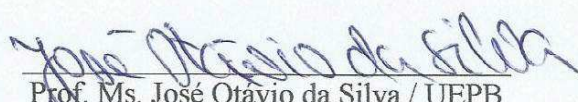
**TECENDO A GESTÃO PEDAGÓGICA DO SISTEMA
MUNICIPAL DE ENSINO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Letras da Universidade
Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência
para obtenção do grau de Licenciado em Letras.

Aprovado em 22/07/2014.


Profª Drª Taíses Araújo da Silva Alves / UEPB
Orientadora


Prof. Mestranda Vanusa Valério dos Santos / UEPB
Examinadora


Prof. Ms. José Otávio da Silva / UEPB
Examinador

Dedico este trabalho aos meus sonhos, aos meus familiares, amigos profissionais da Educação e a todos os Professores que contribuíram para essa composição. Caminhemos, pois o “tempo não para e a felicidade nos persegue”.

TECENDO A GESTÃO PEDAGÓGICA DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO

SOUSA, Jorge Luis Umbelino de¹

RESUMO

A gestão educacional, pensada a partir do gerenciamento científico, reapresenta, na pós modernidade, novos paradigmas, oriundos das incertezas e imprecisões desse novo tempo. No presente texto procura-se tecer considerações sobre a gestão do sistema municipal de ensino, em especial no tocante à administração do trabalho pedagógico nas escolas que o compõe, modelando novos caminhos para esta missão no cenário contemporâneo. Para tanto, parte-se de uma reflexão acerca da função da instituição escolar, entendendo os desafios enfrentados no que tange à organização das experiências escolares e dos processos de ensino-aprendizagem. Procura-se fazer uma revisão bibliográfica acerca da temática no intuito de fortalecer as discussões já tecidas por outros autores e ressignificá-las nesse escrito. A ênfase direciona-se ao papel da Secretaria Municipal de Educação diante da organização do trabalho docente, do ensino formal e do desenvolvimento das aprendizagens escolares, o que se denomina nesta pesquisa de Gestão Pedagógica, compreendendo as políticas públicas construídas pelo sistema direcionadas à garantia da qualidade dos serviços pedagógicos ofertados nas escolas municipais. Seguindo uma reflexão acerca da gestão educacional, perpassando algumas concepções sobre as teorias da administração, abarca-se um novo prognóstico de organização do trabalho pedagógico no sistema municipal de ensino, através de um modelo de gestão do trabalho pedagógico tecido neste trabalho. Nesse intuito, os referenciais teóricos, contemplam, dentre outros, Azevedo (2008), Bordignon e Gracindo (2008), Lück (2008), Oliveira (2010), Paro (2010), Libânio (2005) e Vieira (2003). Em meio às discussões teóricas, conclui-se que o desafio é, portanto, gerenciar o trabalho pedagógico tendo como base a universalização da escola e a aplicação de diferentes recursos financeiros para a melhoria dos serviços educacionais, tornando-se objeto de estudo a construção da qualidade dos serviços pedagógicos.

Palavras-chave: Sistema de Ensino. Gestão Pedagógica. Política educacional.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre gestão da educação tem sido objeto de estudo de várias pesquisas no contexto nacional e mundial, ressalta-se VIEIRA (2003), PARO (2010) e LÜCK (2008). Tenta-se discutir perspectivas e concepções no intuito de proporcionar aos governos e à ciência da educação novos caminhos de organização e administração da educação enquanto setor.

¹Licenciando em Letras – Língua Portuguesa. Universidade Estadual da Paraíba. Coordenador Pedagógico da Rede Municipal de Ensino de Caiçara/PB. E-mail: jorgeumbelino2@hotmail.com

As mudanças paradigmáticas no campo da administração educacional proporcionam novas reflexões acerca da gestão dos serviços em educação. Esses novos delineamentos, caracterizam-se pela busca da descentralização, do controle, da autonomia e da democracia.

Essas novas matizes têm influenciado a gestão educacional na América Latina, trazendo uma noção de modernidade e a necessidade de superar antigos paradigmas por não estarem de acordo com as novas mudanças do mundo trabalhista. Nesse percurso, os governos objetivam a qualidade dos serviços educacionais, numa perspectiva da administração gerencial, rompendo-se os alicerces da administração clássica no contexto da governabilidade da educação.

Tendo em vista a temática em destaque, acreditamos que refleti-la torna-se tarefa difícil e necessária, uma vez que indagamos em diferentes contextos educacionais: como ofertar serviços pedagógicos de qualidade na educação municipal? Na tentativa de apresentarmos novos caminhos para esse ideal coletivo.

É nesse contexto que nos propomos a fazer um estudo da gestão educacional do sistema municipal de ensino, enfatizando a organização do trabalho pedagógico nas escolas que o compõem e que se caracterizam como unidades micro do órgão gerenciador da educação no município, o qual é a Secretaria Municipal de Educação.

Precisamos compreender o gerenciamento local das políticas educacionais, no eixo do município, instância incumbida pela Lei nº 9394/96 de ofertar educação básica de qualidade e para todos, no intuito de fazermos uma revisão bibliográfica sobre a gestão da educação municipal, delimitando o gerenciamento do trabalho pedagógico como o nosso foco de estudo, o qual denominamos, neste estudo, de Gestão Pedagógica.

Compreendemos a Gestão Pedagógica como uma interface da gestão educacional que se materializa no delineamento de políticas educacionais direcionadas para a formação docente, às práticas pedagógicas, ao currículo e a todos os processos e contextos de ensino e aprendizagem, aqui discutidos por meio dos referenciais teóricos, dentre os quais Lück (2008) e Vieira (2003).

Para a consecução desse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. A primeira permitiu uma reflexão acerca das concepções e teorias da Administração e a caracterização do novo modelo gerencial para a educação pública à luz da função da escola e do conhecimento na pós-modernidade, através dos estudos de Bordignon e GRACINDO (2008), Lück (2008), Paro (2010), dentre outros; e a pesquisa documental permitiu uma análise de alguns documentos sobre a legislação da educação brasileira, dentre eles, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96), o Plano Nacional de

Educação – 2011/2020 – (Lei nº 13.005/2014) e outros textos legislativos. Dessa forma, esquematizamos um paradigma de Gestão Pedagógica do sistema municipal de ensino no mundo pós-moderno.

No percurso traçado, propomos inicialmente uma revisão da literatura pedagógica acerca da Gestão Educacional, enfatizando o gerenciamento do Sistema Municipal de Educação numa perspectiva de conhecimentos do campo da Administração. Ademais, buscamos referendar os caminhos possíveis para a gestão do trabalho pedagógico no município, tomando algumas referências teóricas como sustentáculo para a proposta definida. Em um possível desfecho dessa tese, apresentamos nosso princípio de qualidade para os serviços educacionais com base na relação tríade escola/professor/aluno, os quais denominamos de eixos centrais da gestão pedagógica do Sistema de Ensino.

1 GESTÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Partindo dos estudos modernos da Administração, compreendemos que “a sociedade se apresenta como um enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas.” (PARO, 2010, p. 23). Diante dessa compreensão, subjaz alguns elementos relacionados ao trabalho: a complexidade de tarefas, a escassez de recursos, a multiplicidade de objetivos; estes elementos transfiguram a fundamental necessidade de que os “trabalhadores tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas.” (PARO, 2010, p. 23).

Nessa concepção teórica, percebemos uma relação com a sociedade capitalista, “onde a administração encontra, na organização, seu próprio objeto de estudo.” (PARO, 2010, p. 23 e 24). Esse é um dos fenômenos marcantes do nosso século, o qual pode ser caracterizado, como sociedade de organizações. Refletir, portanto, o contexto geo-sócio-histórico ou o espaço-temporal e suas implicações na conjuntura educacional se faz necessário para que nos sejam explicitadas as mudanças paradigmáticas na gestão educacional.

Desde a década de 1970 em que um rol de processos denominado de globalização, uma nova estruturação societária que sobreveio nas organizações sociais, percebemos novos processos articulados mediante composição de um modo de organização social diferenciado em comparação a estruturas sociais precedentes. Essas alterações advieram sobre as relações do mercado com o Estado, em termos econômicos, propiciando o neoliberalismo.

Tais mudanças incidem na esfera educacional, conquanto, as questões econômicas ou financeiras da educação não compõem nosso objeto de estudo. Focamo-nos na organização do

trabalho pedagógico e referenciamos as mudanças no universo capitalista, tendo em vista suas influências diretas na concepção e modelo de gestão educacional.

Além das mudanças econômicas, salientamos as modificações sociais, ocorridas pós anos 70, as quais enfatizamos: as direcionadas ao perfil da nova sociedade pós Revolução Tecnológica, bem como da nova classe de trabalhadores, à compreensão de diversidade dos grupos sociais e paralelamente a isso, o aumento das exclusões sociais. O novo cenário decorrente da Revolução Tecnológica, nesse âmbito, torna-se propulsor das mudanças demarcadoras dessa passagem para o que denominamos de sociedade do conhecimento, a qual

(...) altera os procedimentos tradicionais do Fordismo, como ‘empurrar um produto para o cliente ou empurrar o produto na linha de montagem’. As transformações decorrentes do desenvolvimento tecnológico provocam alterações nos modos de viver, na interação social, no trabalho, enfim, em todos os aspectos da vida humana. (ALONSO, 2003, p. 27).

Emergindo essas novas configurações do mundo pós-moderno, direcionamos nossa análise para os estudos de Taylor e Fayol no início do século passado. O modelo de administração científica apresentado pelos autores, consolidou-se nas organizações educacionais há décadas, continuando, nos dias atuais, a ser o dominante. Desde os estudos realizados por Taylor e Fayol, encontramos diversas concepções de organização, “bem como suas respectivas abordagens para lidar com vários aspectos relacionados com a gestão [...]” (VIEIRA, 2003, p. 39).

Nessa perspectiva, examinarmos o conceito de administração geral, em linhas totais, possibilita-nos rever as mudanças paradigmáticas ocorridas no cenário educacional em diferentes aspectos. Entendendo, primordialmente, que:

A atividade administrativa é uma atividade grupal. As situações simples, nas quais um homem executa e planeja o seu próprio trabalho, lhe são familiares; porém, à medida que essa tarefa se expande até o ponto em que se faz necessário o esforço de numerosas pessoas para leva-la a cabo, a simplicidade desaparece, tornando necessário desenvolver processos especiais para aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo. (CHIAVENATO, 1979, p. 179 apud PARO, 2010, p. 33).

Percebendo a administração como uma atividade coletiva, grupal, evidenciamos, também, as diferentes formas de interpretar uma organização. Esta não pode ser entendida

nem especificada por meio de uma única teoria, pois existem concepções diversas oriundas de diferentes áreas do conhecimento, grifando novas abordagens para a melhor compreensão do que entendemos como organização. Em suma, Vieira (2003) nos relembra que “como passamos boa parte de nossa vida em organizações [...], espelhamos nossas experiências mais significativas naquelas em que convivemos.” (p. 42).

Uma concepção de organização, agregada aos paradigmas das organizações tradicionais e rígidas, funcionou por anos como a concepção mais conveniente para diferentes setores da sociedade, inclusive para as organizações educacionais. Essa concepção caracteriza-se pelo Mecanismo de tarefas simples e repetitivas, não proporcionando a reflexão por parte de quem as executa. Nos dias atuais, acreditamos que a concepção de organização apresentada è:

(...) inadequada para responder às necessidades do mundo atual, principalmente para setores que estão centrados no conhecimento e em tarefas únicas e complexas, que demandam criatividade e inovação, não somente eficiência na execução. (VIEIRA, 2003, p. 63)

Trazendo à luz da discussão a concepção de organizações orgânicas, em oposição às organizações mecânicas, entende-se as organizações e suas respectivas formas de operar por meio dos nuances como o indivíduo vislumbra/reflete a realidade em que está inserido e interagi com a mesma, perpassando “atitudes proativas e criativas decorrentes das mudanças externas” (VIEIRA, 2003, p. 63). O quadro abaixo expõe as características basilares das duas concepções de organização mencionadas.

Quadro 1 - Concepções de Organização

Organizações Mecânicas (Tradicionais e Rígidas)	Organizações Orgânicas (Contemporâneas e Soltas)
A estrutura vertical é dominante	A estrutura horizontal é dominante
Hierarquia rígida de autoridade	Hierarquia solta: autoridade do conhecimento
Comunicação vertical	Comunicação horizontal
Ênfase em regras e regulamentos	Ênfase nas pessoas
Departamentalização	Equipes e Forças-tarefa
Poucos processos integrados	Muitos processos integradores
Tomada de decisão centralizada na cúpula	Tomada de decisão descentralizada e informal
Controles rígidos sobre tudo	Ênfase em metas e resultados

Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 37.

Haja vista que a gestão do trabalho pedagógico é o nosso objeto de estudo, cabe-nos refletir, em face do exposto anteriormente, a organização educacional. Sabendo-se que o

conhecimento é o centro do trabalho educacional, alguma teorias organizacionais, apresentadas por Hatch (1996) nos fazem modelar as características da organização educacional, entendida, em nossa análise, como a Secretaria Municipal de Educação. Analisamos, por isso, o que é e como funciona este órgão gestor das políticas educacionais no município.

As quatro teorias que Hatch (1996) nos exhibe em seu livro “Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives”, ressaltado por VIEIRA (2003), são as seguintes: a Teoria Organizacional numa perspectiva Clássica, a qual tem como foco o efeito das organizações na sociedade; a Teoria Organizacional Moderna, toma a organização por meio de medidas objetivas; a Teoria Organizacional Simbólico-Interpretativa, foca-se no entendimento de organização pela percepção subjetiva, ou seja, é a imagem de uma organização como “um padrão de significado criado e mantido pela associação de pessoas ao redor de valores compartilhados, tradição e costume” (HATCH, 1996, p. 42 apud VIEIRA, 2003, p. 45); e, por fim, a teoria pós-moderna busca teorizar a prática e refletir/reconstruir os significados individuais e coletivos.

A Secretaria Municipal de Educação aqui será entendida como organização de gerenciamento do trabalho educacional na esfera municipal. Mediante as teorias organizacionais traçadas por Hatch (1996) e as concepções de organização de Chiavenato (2003), tracejamos algumas atribuições da secretaria de educação em âmbito municipal:

- organizar, administrar, supervisionar, controlar e avaliar a ação municipal no campo da educação;
- administrar, avaliar e controlar o Sistema de Ensino Municipal promovendo sua expansão qualitativa e atualização permanente;
- implantar e implementar políticas públicas que assegurem o aperfeiçoamento do ensino e da aprendizagem de alunos, professores e servidores;
- propor e executar medidas que assegurem processo contínuo de renovação e aperfeiçoamento dos métodos e técnicas de ensino;
- assegurar às crianças, jovens e adultos, no âmbito do sistema educacional do município, as condições necessárias de acesso, permanência e sucesso escolar.

Nessa compreensão, é imprescindível que analisemos como a Secretaria Municipal de Educação gerencia a educação no município, isso compreende pensar em como se organiza a gestão do Sistema Municipal de Ensino. Nessa ótica, implica uma reflexão sobre as políticas de educação, numa perspectiva de entender a profunda ligação entre gestão educacional e

políticas de educação, “pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções pelas políticas.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2008, p. 147).

A Gestão da Educação é um processo que acontece dentro da ação administrativa da organização educacional. E sobre isso, Lück (2008) descreve:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios de democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo. (p. 35 e 36).

Em face dessa discussão, ressaltamos algumas concepções tecidas por Libâneo (2005) ao nos apresentar quatro concepções de gestão: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa. Estas três últimas se correlacionam e correspondem a uma mesma corrente concepcional, a sociocrítica. Para Libâneo, portanto, existem fortes diferenças entre as concepções técnico-científica e sociocrítica, uma vez que na gestão técnico-científica:

(...) prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargas e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ações feitos da cima para baixo (LIBÂNEO, 2005, p. 323-324).

Enquanto que a concepção sociocrítica é concebida como

(...) um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisão dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e

deliberar, em uma relação e colaboração (LIBÂNEO, 2005, p. 324).

Nas concepções apresentadas anteriormente, observamos uma relação dicotômica importante no processo de Gestão Educacional. Notamos a concepção técnico-científica atrelada à hierarquização e centralização de poder, enquanto que a concepção sociocrítica nos apresenta um paradigma de gestão democrática, sobre a qual Libâneo (2005) ressalta:

(...) a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e as suas formas externas – as eleições, as assembléias e as reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino-aprendizagem. Além disso, a adoção de práticas participativas não está livre de servir à manipulação das pessoas, as quais podem ser induzidas a pensar que estão participando. De fato, frequentemente, são manipuladas por movimentos, partidos e lideranças políticas, em defesa dos próprios interesses. A participação não pode servir para respaldar decisões previamente definidas, mas deve ser uma forma de levar a equipe escolar a soluções inovadoras e criativas (p. 335-336).

Ao fazermos referência à Gestão Democrática não tomamos, nesta discussão, a concepção de gestão como superior ou inferior à concepção de administração, nem desta àquela. Em nossa análise, gestão se caracteriza como um processo político-administrativo contextualizado e coordenado por organizações, neste caso, educacionais, as quais se responsabilizam pelo gerenciamento da prática social da educação de forma orientada, organizada e viabilizada. Para tanto, entendemos que “esse processo se fundamenta e é conduzido segundo uma determinada concepção de educação e de sociedade.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2008, p. 149).

À Secretaria Municipal de Educação compete gerenciar todo o trabalho educacional na perspectiva democrática em todas as escolas de sua jurisdição. Essa tarefa complexa é repleta de desafios e possibilidades. Nota-se, com frequência, a busca das organizações gestoras da educação municipal pela qualidade dos serviços ofertados. Essa qualidade será discutida em outro momento para que entendamos o que denominamos, nesta análise, de Gestão Pedagógica.

Nesse percurso, é preciso que identifiquemos o novo cenário educacional em que nos encontramos no mundo pós-moderno. Esta realidade delineará a forma de gerenciar a educação no século XXI. Nesse contexto percebemos uma constante luta pela democracia e descentralização e esses são os ideais que modelam o novo paradigma societário, em que,

buscamos nossos espaços enquanto cidadãos, exigindo investimento e controle das políticas públicas por parte dos governos, acompanhamento e garantia dos nossos direitos por parte do que denominamos de conselhos ou entidades representativas de grupos sociais.

No cenário pós-moderno, torna-se indispensável um processo de discernimento e uma inteligente formação da liberdade, objetivando oferecer à educação os referenciais mais importantes para capacitar educadores e educandos a viver em um mundo em constante transformação, secularizado e diversificado, tecnológico e científico, fragmentado e mutável. Dessa forma, o mundo moderno, de certeza e ordem, tem sido substituído por uma civilização de incertezas e indeterminação.

Assim construímos um novo paradigma, que numa conceituação simplista, significa padrão ou modelo, porém sabemos que paradigma é bem mais do que isso, representando “uma visão de mundo, uma filosofia social, um sistema de ideias construído e adotado por determinado grupo social.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2008, p. 150).

Representando, dessa forma, o cenário de sociedade que temos ou que aspiramos. Entendemos uma mudança paradigmática na ideia de gestão educacional e inserida no contexto igualitário característico dessa nova sociedade, em que se objetiva o respeito pela diversidade e a inclusão social, “associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social (...)” (LÜCK, 2008, p. 49).

Dessa forma, os sistemas municipais de ensino são organismos vivos e dinâmicos, caracterizando-se como “uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua liderança, organização e direcionamento demandam um novo enfoque de orientação” (LÜCK, 2008, p. 51). Nessa perspectiva, pensar a relação entre o âmbito macro (sistema) e micro (escola) é fundamental para a concretude da prática educativa, pois, em geral, identifica-se que os sistemas de ensino adotam uma postura administrativa, de cima para baixo, sobre as escolas, impondo-lhes ações e operações que poderiam ser decididas, com maior proveito e melhores resultados, por elas mesmas [...]. Além disso, retiram da escola o direito e o dever de autoria sobre suas ações e respectivos resultados. (LÜCK, 2008, p. 51 e 52).

A mudança vivida de paradigma requer a ressignificação de fatores essenciais na organização educacional, aliás, torna-se importante tratar sobre as suas especificidades. No entanto, abordaremos adiante. Nesse ponto precisamos identificar a função da secretaria municipal de educação enquanto órgão gestor, o qual se responsabiliza pela operacionalização das finalidades e estruturas educacionais. Assim, avaliaremos o papel do Dirigente Municipal

de Educação, entendido como o Gestor Educacional do sistema municipal de ensino transcorrendo suas atribuições mediante a gerência do sistema municipal de ensino.

Nesse sentido, o Dirigente Municipal de Educação é essencialmente administrador da elaboração e do acompanhamento do projeto de qualidade da educação que a comunidade deseja e constrói coletivamente, ou seja, a Proposta Educacional do município que deverá ser fundamentada num paradigma de homem e sociedade. “Para isso, trabalha visualizando o presente e futuro, identificando as forças, valores, surpresas e incertezas e a ação dos atores sociais nesse contexto.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2008, p. 159). Superamos, perante o exposto, um modelo burocrático que situava o Dirigente Municipal de Educação apenas como gerenciador de rotinas e recursos financeiros e humanos.

Além do Dirigente Municipal de Educação é preciso citar que outros profissionais compõem o contexto de gestão da educação municipal. Em alguns casos, esses profissionais são distribuídos em departamentos e lhes são atribuídas tarefas específicas para que as executem numa reprodução da organização tecnicista-fábrica. Entretanto, no contexto paradigmático atual, emergem-se algumas noções como coletividade, ou trabalho grupal, tendo em vista a essência coletiva do trabalho administrativo, bem como a noção de horizontalidade em que todos se posicionam num nivelamento de ações conjuntas. Há, portanto, uma rescisão da verticalização e da hierarquização, proporcionando a autonomia e a conquista de resultados mais eficazes.

A gestão do sistema municipal de ensino é composta por uma “equipe” que, aliada às organizações escolares, traçará o Projeto de Educação para o município, partindo da fragmentação de tarefas e pessoas para o trabalho coletivo e da centralização do poder para a sua descentralização. Nessa proporção, a organização entendida como a secretaria municipal de educação, deve dispor de uma cultura e clima organizacionais propícios a esta esperança.

2 OS CAMINHOS DE UMA GESTÃO PEDAGÓGICA MUNICIPAL

Já que estamos pensando sobre a gestão da educação, torna-se tarefa fundamental pensar sobre a escola. Como se caracteriza e quais as suas funções? Intuímos que a prática secular da escola perpassou diferentes momentos históricos, pelos quais a ideia de educação e escola foram se remodelando. Na sociedade pós-moderna, a escola se transfigura em diferentes cambiantes, dentre os quais se evidencia a função clássica e a função social da escola.

A função clássica da escola procura garantir a transmissão do conhecimento, uma importância mantida e ressignificada, como nos afirma Nadal (2009):

(...) os conhecimentos escolares já não podem ser vistos como mera adaptação dos conhecimentos científicos que se apresentam nos manuais escolares e, seguindo sua lógica, tampouco serem tomados como verdades definitivas e fechadas, a serem apresentadas aos alunos para serem assimiladas. A escola precisa abrir espaço para acolher as dimensões experienciais, afetivas e locais, rompendo com o conceito acadêmico e iluminista de cultura. (p. 30).

A função social da escola, parte dessa apropriação crítica do conhecimento e da tese de que precisamos considerar o educando enquanto um cidadão, uma identidade em formação. E acerca da função social da escola, Nadal enfatiza:

Não se deve perder de vista que esse homem – formado pela escolarização – precisa inserir-se numa sociedade (global) que, devido à sua estruturação econômica, restringe (em níveis globais/continentais) cada vez mais o acesso efetivo a processos e bens que garantem maior qualidade de vida. [...] Importante salientar, nesse momento em que se discute essa dimensão política da função social da escola, que o cenário contemporâneo ressignifica também a ideia de inserção social. (2009, p. 31)

Analisando as duas principais funções da escola, percebemos que a mesma se constitui em uma organização construída socialmente, havendo, portanto, ênfase no processo de interação social. Dessa maneira, a escola é uma unidade inserida dentro de um sistema mais amplo de interações, no qual cada unidade escolar deve ser vista em sua identidade própria e capaz de executar suas funções atribuídas historicamente e culturalmente.

São esses nuances que delinearão as especificidades da organização educativa. Nesse percurso, reverberaremos sobre o sistema municipal de ensino e a especificidade da organização gestora do sistema. É preciso que identifiquemos que o sistema de ensino é composto por diferentes organizações escolares, porém a organização que nos é objeto de estudo é o órgão gestor do sistema municipal de ensino, ou seja, a secretaria de educação, embora que para refletirmos sua estruturação é-se necessária meditação da finalidade da educação escolar. A secretaria de educação é quem desenhará o modelo de organização das unidades escolares, impondo-lhe ou esboçando-o em parceria com as comunidades.

A Constituição Federal e a LDB grifam e enfatizam a função cidadã da escola, ao estabelecer que a educação, “inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de

solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (LDB, art. 2º). A escola assume espaço privilegiado para a construção da cidadania, com base no conhecimento e no trabalho. Este ideal traçará a qualidade da educação.

Sobre as especificidades da organização educacional, Bordignon e Gracindo (2008) relembram:

(...) a ‘produção’ da escola, diferentemente de outras organizações, não tem sua qualidade definida na padronização, mas na ‘produção’ de seres emancipados, autônomos, não-autômatos (dimensão individual) e na ‘produção’ da equidade, da justiça social (dimensão social). Autonomia que requer o desenvolvimento de seres humanos únicos, distintos uns dos outros, iguais apenas a si mesmos; e equidade que retrata a busca da inclusão social (política, econômica e cultural) de todos os cidadãos. (p. 155).

Pensando a finalidade da educação escolar, como organizar o trabalho nas escolas que compõem o sistema municipal de ensino? Mais precisamente, como organizar o trabalho pedagógico? Temos, nesse contexto, um órgão administrativo e suas respectivas “entidades” (as escolas), refletiremos os caminhos, os quais deverão ser traçados pra que as escolas percorram na tentativa de cumprir com os objetivos da escola na sociedade pós-moderna. Para tanto, surge a necessidade de uma proposta educacional. Este é o primeiro passo da gestão do sistema em busca da concretização do ideal mencionado.

A gestão do sistema municipal de educação precisa delimitar seu foco no “trabalho de decisões a respeito do rumo futuro e se fundamentar na finalidade da escola e nos limites e possibilidades da situação presente.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2008, p. 159). Nessa perspectiva, a participação, a corresponsabilidade e o compromisso precisam ser proporcionados. A proposta educacional deverá, portanto, ser construída coletivamente, levando em consideração as opiniões de todos os envolvidos na educação. Tal compromisso desfaz a noção de que as diretrizes ou políticas do sistema municipal de ensino partem do gabinete do secretário.

Essa proposta de educação para o município se materializa no Plano Municipal de Educação e no Projeto Político-Pedagógico das escolas, “define a cidadania que se quer, estabelece a finalidade do sistema e caracteriza a especificidade da organização escolar, [...] dará a direção, o sentido e a ‘utopia’ da prática social da educação que se desenvolverá (nos dois níveis: sistema e escola).” (BORDIGNON; GRACINDO, 2008, p. 159).

A partir do exposto, notamos, na atualidade, que alguns dos sistemas municipais de ensino têm se estruturado no novo modelo de gestão apresentado, o qual toma como foco a qualidade dos serviços prestados ao cliente. Partem das funções da escola e das finalidades da educação formal, traçados na Proposta de Educação para o município. Esse princípio, embasa-se no gerenciamento científico de Frederick W. Taylor, já mencionado. Nesse aspecto, a gestão do sistema educacional leva em consideração os seguintes fatores apontados como essenciais para a qualidade do ensino:

(...) o compromisso do dirigente; a busca por alianças e parcerias; a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e a racionalização e a produtividade do sistema educacional. [...] uma educação de qualidade não pode ser obtida em sistemas educacionais e escolas envoltos em burocracias lentas e centralizadoras, preocupados excessivamente com normas e regulamentos e com uma estrutura hierárquica que não lhes confere agilidade na solução de problemas. (XAVIER, 1996, p. 07).

As finalidades do sistema municipal de ensino serão de fato concretizadas com o trabalho pedagógico realizado no interior das escolas, proporcionando a qualidade da educação. Xavier (1996) apresenta seis dimensões que a caracterizam. Sob essa perspectiva sêxtupla, enfatizamos os pontos a seguir.

2.1 A dimensão “Intrínseca” da educação

A primeira dimensão apresentada por Xavier “diz respeito à qualidade política e à qualidade formal da educação” (XAVIER, 1996, p. 10). Entende-se como o aspecto político-pedagógico da educação “e diz respeito à essência do serviço educacional prestado, à sua razão de ser, ao seu conteúdo e relevância, ao que se denomina qualidade ampla ou intrínseca da educação.” (XAVIER, 1996, p. 9).

2.2 A dimensão “Custo” da educação

Essa dimensão analisa o custo para se obter a primeira dimensão, ou seja, o preço de se conseguir efetivar uma educação pautada na qualidade política e formal da educação. “Se ao conceito de qualidade não se incorporar a noção de custo, de preço, se cairá na armadilha de identificar qualidade com o que é caro, “luxuoso”, ao que é “perfeito”, e não ao que é adequado ao uso do cliente (XAVIER, 1996, p. 9). Isso compreende pensar a educação de

qualidade não como aquela que pode ser conseguida a qualquer custo ou a qualquer preço, mas sim como aquela adequada às necessidades dos usuários.

2.3 A dimensão “atendimento” da educação

Esta dimensão trata de um aspecto muito importante, pois se preocupa com a quantidade de educação no prazo certo, no momento adequado e no espaço ideal. “Assim, não faz sentido imaginar que alguém que tenha direito não tenha acesso à educação, como não faz sentido imaginar que essa educação não seja provida no prazo previsto (socialmente determinado, como é o caso dos nove anos do ensino fundamental) e em locais aos quais os clientes (alunos) possam ter acesso (XAVIER, 1996, p. 9).

2.4 A dimensão “moral” da educação

Precisamos no contexto da qualidade da educação, evidenciar o “moral” da equipe envolvida nesse processo. Cabe, nesse caso, gerenciar os aspectos referentes à motivação intrínseca (orgulho do trabalho bem feito) e extrínseca (adequadas condições materiais de trabalho) dos profissionais da educação.

2.5 A dimensão “segurança” da educação

Refere-se, em sentido restrito, à segurança física dos agentes no ambiente escolar e em um sentido mais amplo, “ao impacto do serviço educacional, ou da sua provisão, no meio ambiente” (XAVIER, 1996, p. 10).

2.6 A dimensão “ética” da educação

Por fim, ressaltamos a sexta dimensão da qualidade da educação, a qual diz respeito à ética observada entre os envolvidos no processo educacional, enfatizando o respeito entre os atores, a transparência e lisura das ações.

Finalizamos este item, inferindo a importância de levarmos em consideração as seis dimensões da qualidade da educação mencionadas por XAVIER (1996) ao tratarmos de gestão do sistema municipal de ensino. Assim, acreditamos que ao considerar o que caracteriza uma gestão educacional de qualidade, procuramos delinear a gestão pedagógica que toma como eixo a tríade escola, professor e aluno.

3 A ESCOLA, O PROFESSOR E O ALUNO: O EIXO TRÍADE DA GESTÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO

Nesse aspecto, esquadrihamos o professor e o aluno como centro e a escola como eixo de atuação do sistema de ensino, caracterizando essa busca como Gestão Pedagógica, aqui conceituada como processo de administração e organização do trabalho pedagógico de forma dialética e participativa com vistas à melhoria do ensino e da aprendizagem, garantindo a qualidade da educação. Assim sendo, “ela só existirá na medida em que forem desenvolvidas a autonomia e a participação de todos, num clima e numa estrutura organizacionais compatíveis com essa prática, visando a emancipação” (BORDIGNON; GRACINDO, 2008). Acreditando-se em alguns princípios que devem ser definidos pela secretaria de educação e desenham o perfil pedagógico das escolas que se anseia, o novo paradigma de gestão nos direciona a uma organização educacional, pautada na gestão pedagógica que se propõe, estruturada a partir de:

- Uma elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano Municipal de Educação em conjunto para definição e ressignificação das políticas públicas educacionais.
- Uma organização curricular com base na interdisciplinaridade com o objetivo de situar o professor como educador comprometido não com os programas fragmentados, mas com os objetivos da escola cidadã.
- Um planejamento estratégico e didático sempre com o intuito de refletir a ação e reconstruí-la em busca da execução das ações coletivas focadas no saber, nas metodologias de ensino e na finalidade do conhecimento.
- Uma cultura de valorização do professor, de formação continuada e de trabalho em equipe.
- Um compromisso constante com as problemáticas sociais e com a democracia, através de ações, projetos e programas pedagógicos.

Nesse cenário, o Dirigente Municipal de Educação e sua Equipe Pedagógica têm importante papel de fazer com que se garanta na prática, a dialeticidade e a intersubjetividade, “o que implica em agir na especificidade das organizações educacionais, colocando a construção da cidadania e a questão da autonomia, ambos como processos indissociáveis e pré-requisitos para o resgate da escola pública de qualidade.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2008). O gestor e sua equipe da secretaria de educação passam a ser coordenadores, com conhecimentos técnicos e científicos, além de percepção política, animando os processos e mediando as vontades e os conflitos na dimensão pedagógica da gestão educacional.

A dimensão pedagógica da gestão educacional é metaforicamente o coração do sistema, quem fará pulsar todas as ações e políticas traçadas na perspectiva do gerenciamento científico e da qualidade total. Sobre essa concepção que reflete as características da totalidade da qualidade da educação, Xavier ressalta:

Em primeiro lugar, deve constituir-se em um conjunto estrategicamente organizado de princípios e métodos, que vise à mobilização e cooperação de todos os membros da organização, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, para obter a máxima satisfação de seus clientes e obter um acréscimo de bem estar para os seus membros, de acordo com as exigências da sociedade. (XAVIER, 1996, p. 11).

Com base no refletido anteriormente, traçamos três mudanças fundamentais para que a gestão da educação possa vir a ser uma gestão primordialmente pedagógica e, assim, cumprir com as finalidades da educação formal. São elas:

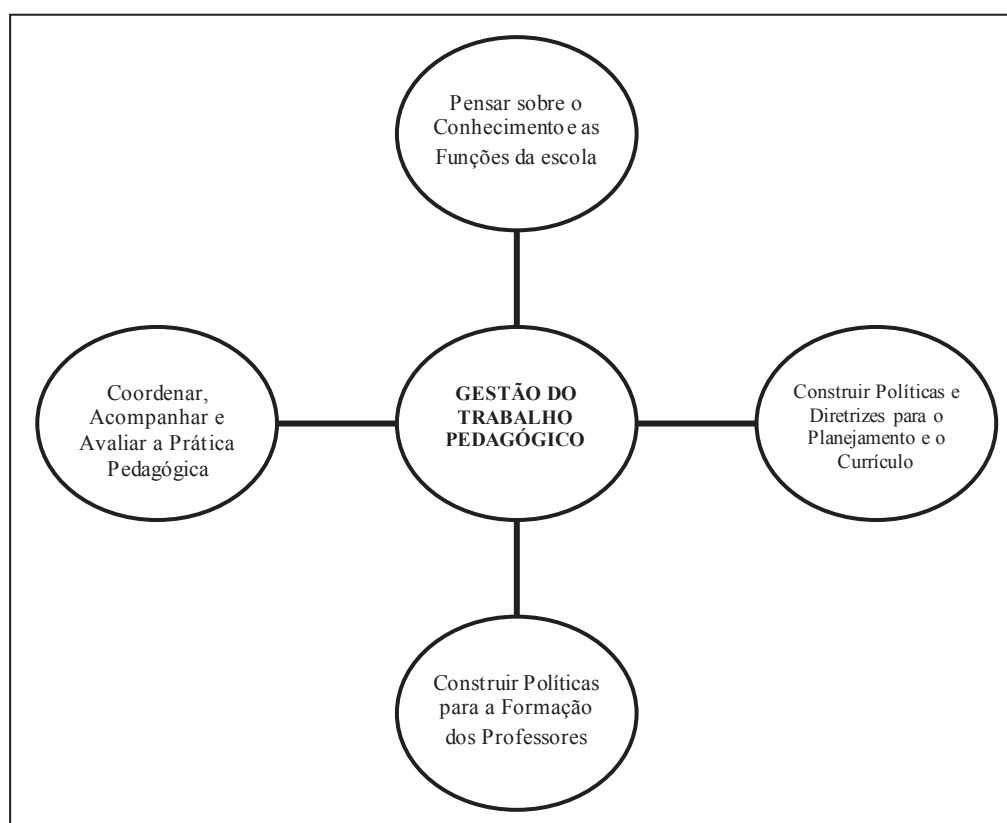
- 1) Da formação de objetos à formação cidadã.
- 2) Do currículo fragmentado ao currículo contextualizado e interdisciplinar;
- 3) Das metodologias de ensino tecnicistas/bancárias às metodologias educativas/cidadãs.

Para desenvolver essas mudanças paradigmáticas é essencial que se pense no saber como o principal objeto de ação da escola e, por conseguinte, do sistema de ensino. Assim, refletem-se concepções desse saber, metodologias e finalidades. Isso significa dizer que é a Secretaria de Educação responsável por esse processo de reflexão e construção de práticas educativas a partir da premissa das escolas desenvolverem conhecimentos que irão levar os indivíduos a uma vida cidadã ativa. O papel dos que compõem as equipes pedagógicas das secretarias municipais é, junto aos professores e ao governo, propiciar uma nova dimensão do currículo e um novo perfil da formação continuada dos professores, na pretensão de organizar o trabalho pedagógico no sistema não de forma tecnicista, mas essencialmente pedagógica que parte da elaboração do Plano Municipal de Educação à elaboração de Diretrizes Curriculares, chegando e partindo do planejamento didático nas escolas e dos Projetos Político Pedagógicos das instituições de ensino.

O trabalho pedagógico no sistema municipal de ensino, na perspectiva do gerenciamento científico, deve ser orientado e refletido. A orientação parte da construção de documentos norteadores e de acompanhamento do trabalho do professor. A reflexão é parte fundamental para que se ressignifique a práxis e se avalie os resultados do trabalho. Esse processo caracteriza a qualidade do ensino. Professores necessitam de suporte e subsídios para

que consigam efetivar com eficácia e eficiência o seu trabalho. Como bem sabemos, mediante a algumas lacunas deixadas pelos nossos cursos de licenciatura, torna-se fundamental o processo de coordenação e acompanhamento do trabalho docente nas escolas do sistema. Esse monitoramento acontece através de planejamentos e propostas de formação continuada, dentre outras políticas de valorização e aperfeiçoamento do profissional da educação. O figura 1, sintetiza o exposto.

Figura 1 - Gestão Pedagógica do Sistema de Ensino



Fonte: Elaborado pelo autor

Para melhor entendermos o exposto no quadro acima, delineamos alguns pontos de discussão acerca da gestão do trabalho pedagógico no sistema municipal de ensino.

3.1 As funções da escola e do conhecimento

Sobre este item, ressaltamos a importância de refletirmos sobre a escola e a escolarização do conhecimento no mundo contemporâneo. Compreende pensar em que papéis tem a escola mediante as transformações da sociedade e as mudanças tecnológicas. Sobre as

funções da escola e do conhecimento, já tecemos algumas considerações neste trabalho. Enfatizamos neste momento, sentindo sua importância para que a partir de uma reflexão acerca da escola e do conhecimento, o município possa propor um projeto educativo, pensado na formação humana e integral do ser humano.

3.2 As políticas e diretrizes para o planejamento e o currículo

Ao tratarmos de conhecimento escolar, necessariamente abordamos o currículo como um dos principais eixos de ação da gestão do trabalho pedagógico. O município precisa delinear uma Proposta Curricular que reflita as culturas escolares e os saberes locais. É preciso pensar em currículos que atendam às necessidades de conhecimentos da comunidade acolhida na escola, construindo portanto, não mais um documento metódico a ser arquivado na Secretaria Municipal de Educação, mas sim um documento vivo em sua essência capaz de nortear as práticas pedagógicas nas escolas municipais, através do Projeto Político Pedagógico construído de forma participativa e levando em consideração as concepções filosóficas e epistemológicas contidas na Proposta Curricular do município. Esse princípio só se concretiza através do planejamento, atividade inerente ao trabalho pedagógico. Precisa-se, portanto, levar em consideração os níveis do Planejamento, em três âmbitos: Planejamento do Sistema Municipal, Planejamento da Escola e Planejamento de Ensino, esses processos se materializam sequencialmente nos Planos, os registros do processo do planejamento. Assim, constrói-se o Plano Municipal de Educação que é o registro do Planejamento da Educação no município, o Projeto Político Pedagógico, o qual materializa o planejamento da unidade escolar e o Planejamento de Ensino que se enraíza nos planos citados anteriormente e é o registro das ações pedagógicas do professor.

3.3 As políticas de formação dos profissionais docentes

Ao pensarmos a formação dos profissionais docentes, tratamos de um ponto importante para que consigamos um ensino de qualidade nas escolas do município. Precisamos propor políticas que se preocupem com a formação inicial e continuada de nossos professores. A Secretaria de Educação também é responsável pela formação acadêmica de seus agentes, não só professores, mas todos aqueles que fazem educação, aperfeiçoando e qualificando o trabalho educacional e desenvolvendo competências pessoais e profissionais.

3.4 A coordenação, acompanhamento e avaliação da prática pedagógica

O monitoramento do trabalho pedagógico é peça importante na gestão. Todo trabalho precisa ser acompanhando e somente com monitoramento e controle podemos identificar falhas e propor soluções. Cabe, portanto, aos técnicos e supervisores da Secretaria Municipal de Educação, traçar caminhos para acompanhamento do trabalho do professor e da gestão escolar, na tentativa de fazer com que a eficácia e eficiência estejam presentes no processo educacional. Nesse percurso, a avaliação do trabalho de forma coletiva e democrática, contribui para refletir os processos educacionais vivenciados e os seus resultados.

Mediante o paradigma refletido, a gestão pedagógica do sistema municipal de ensino centra o dirigente municipal de educação e as equipes pedagógicas como os gestores desse processo de estruturação do trabalho pedagógico nas organizações escolares. Tornam-se aliados os gestores escolares e os coordenadores pedagógicos, os quais proporcionarão, nas realidades da instituição, a gestão pedagógica da escola. Ao sistema, cabe, portanto, repensar o currículo e investir em formação para os seus professores, seria pensar no “produto” (o conhecimento), no “cliente” (o aluno), no “trabalho” (a qualificação) e no “trabalhador” (o professor). Nesse intuito, políticas educacionais direcionadas ao currículo e a formação de professores tornam-se essenciais na dimensão da gestão educacional que nomeamos, nesta discussão, de Gestão Pedagógica Municipal.

No gerenciamento do trabalho pedagógico, evidenciamos a construção coletiva da Proposta Curricular para o município e as Propostas de Formação Continuada para os professores. Essas duas linhas de ação da gestão pedagógica, toma como preocupação o ensino e a aprendizagem, significando, dessa maneira, nortear o trabalho do professor por meio de planos e qualifica-lo para o aprimoramento de suas práticas e seus serviços. A secretaria municipal de educação se responsabiliza por esse acompanhamento, monitoramento e avaliação do trabalho docente, das aprendizagens desenvolvidas e dos resultados estatísticos. Para tanto, avaliações externas e acompanhamento por meio de gráficos e inspeção cotidiana no interior das escolas, sistematizam os resultados positivos ou negativos, mediante o gerenciamento do trabalho pedagógico. Assim, temos uma qualidade educacional pautada no ensino e aprendizagem significativos, pois escola de qualidade é a que o aluno aprende no momento certo e faz uso desses conhecimentos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente às discussões tecidas no presente texto, destacamos que a administração da educação municipal é uma atividade complexa que exige aproximação do administrador às

suas equipes e às pessoas que trabalham no sistema para conhecer e valorizar suas necessidades. Compreende na construção de equipes de diálogos e discussão que examinem o trabalho e as informações do setor, numa perspectiva construtivista.

Traçadas as características atuais da gestão educacional na atualidade tentamos, durante o percurso, “tecer” um modelo de gestão da dimensão pedagógica das organizações educacionais. Nesse caminho, uma das perguntas que se impôs foi: qual o perfil do Dirigente Municipal de Educação e quais os requisitos necessários ao exercício dessa função? Haja vista que avaliar o perfil do gestor se faz fundamental em qualquer organização. No caso da organização educacional o perfil desse profissional deve compor as duas dimensões essenciais da proposta de educação do município: a técnica e a política. Nesse intuito, a qualificação técnica requer o domínio dos fundamentos da educação e da pedagogia – com sua indispensável base docente – e o conhecimento dos processos de gestão de uma organização, tanto em nível macro (o município) quanto em nível micro (a escola). Sobre os requisitos políticos, destacamos a capacidade de ser um líder e de coordenar para o cumprimento do papel social da educação.

No tocante à escolha do gerenciador do sistema de ensino, acreditamos que uma boa seleção definirá o futuro da educação municipal. Entretanto, percebemos, ainda no Brasil, algumas incoerências, tais como a escolha do dirigente municipal de educação por meio de critérios político-partidários. Sobre a formação do administrador da educação, o art. 64 da LDB, estabelece que a sua formação deve ser desenvolvida em nível de graduação – nos cursos de pedagogia – ou em nível de pós-graduação na área da Educação.

Tendo em vista as discussões sobre administração do trabalho pedagógico no sistema municipal de ensino, evidenciamos o papel das equipes pedagógicas da secretaria municipal de educação. Essas equipes, aliadas ao dirigente de educação, são responsáveis exclusivamente pela coordenação e monitoramento das políticas educacionais direcionadas para os processos de ensino-aprendizagem.

Como apontamos, neste trabalho, as mudanças nos países capitalistas, oriundas da globalização modelam essa nova forma de gerenciamento do trabalho pedagógico. Por isso, a concepção de gestão democrática enraíza as práticas da organização educacional nesse novo paradigma. Compreende, portanto, dizer que o trabalho pedagógico também deve ser administrado de forma democrática, possibilitando autonomia e valorização dos professores.

O modelo de gestão dos serviços pedagógicos, mais precisamente do trabalho pedagógico, apresentado em nossa análise, constitui-se na superação de um desafio enfrentado por nós pesquisadores em educação e pelos profissionais envolvidos nesse processo em

nossos sistemas de ensino. Com a complexidade do conhecimento e as mudanças decorrentes da revolução tecnológica, vivemos em um mundo pós-moderno que ressignifica as práticas educativas em nossas instituições de ensino, exigindo novas reflexões no campo da formação de professores. Nesse sentido, é preciso que pensemos todos os elementos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Significa pensar em analisar as especificidades e finalidades da organização, os equipamentos e a concepção de homem e sociedade para que se esboce um modelo de gestão que atenda às necessidades do cliente. Enfim, procurou-se ressaltar a importância de trazer ao cenário educacional a administração gerencial numa perspectiva da qualidade, empregando-a na gestão do trabalho pedagógico no município.

ABSTRACT

The education management thought from the scientific management, restates, in postmodernity, new paradigms, coming from the uncertainties and inaccuracies of this new time. This text seeks to make considerations about the management of the municipal education system, especially in relation to the administration of educational work in schools that compose it, shaping new paths for this mission in the contemporary scenario. To do so, we start from a reflection on the function of the school, understanding the challenges faced regarding the organization of school experiences and processes of teaching and learning. Wanted to do a literature review on the topic in order to strengthen the arguments made above by others and offering new significance them in writing. The emphasis is directed to the role of the Municipal Education on the organization of teaching, formal education and the development of school learning, what is called in this research Educational Management, comprising public policies constructed by the system aimed at ensuring quality of educational services offered in public schools. Following a reflection on the educational management, passing some views on the theories of management, covers up a new prognosis of organization of educational work in the municipal education system through a management model of pedagogical work fabric in this paper. To that end, the theoretical frameworks, include, among others, Azevedo (2008), Bordignon and Gracindo (2008), Lück (2008), Oliveira (2010), Paro (2010), Libânio (2005) and Vieira (2003). Amid the theoretical discussions, it is concluded that the challenge is therefore to manage the pedagogical work based on the universalization of school and the application of different financial resources for the improvement of educational services, becoming the object of study of the construction quality of educational services.

KEYWORDS: Teaching System. Educational Management. educational Policy.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth B. de; ALONSO, Myrtes; VIEIRA, Alexandre Tomaz. (orgs). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina Vinhaes. O município e a escola in: FERREIRA, Naura Syria Carapeto e AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LIBÂNIO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LDB). **Lei nº 9.394/96**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 4ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO, INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. XAVIER, Antonio Carlos da R. **A gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais: custos e benefícios de sua implantação**. Brasília: Serviço Editorial, 1996.

NADAL, Beatriz Gomes. A escola e sua função social: uma compreensão à luz do projeto de modernidade. In: FELDMANN, Maria Graziela. (org). **Formação de Professores e Escola na Contemporaneidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Dalila Andrade e ROSAR, Maria de Fátima Félix. **Política e Gestão da Educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PIZZIO, Alex, FRANÇA, Geroge ; OLIVEIRA, Adão Francisco de. (org). **Fronteiras da Educação: desigualdades, tecnologias e políticas**. Goiás: Editora da PUC, 2010.