

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

CAROLINA VILAS BOAS ALVES PEDROSO

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS
DE EDUCAÇÃO BÁSICA NO ESTADO DO PARANÁ: CONTRIBUIÇÕES DO
PROGRAMA GESTÃO EM FOCO**

CURITIBA

2021

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

CAROLINA VILAS BOAS ALVES PEDROSO

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS
DE EDUCAÇÃO BÁSICA NO ESTADO DO PARANÁ: CONTRIBUIÇÕES DO
PROGRAMA GESTÃO EM FOCO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Educação da
Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Sirley Terezinha Filipak

CURITIBA

2021

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

P372g
2021 Pedroso, Carolina Vilas Boas Alves
A gestão democrática e a formação dos gestores das escolas de educação básica no estado do Paraná : contribuições do Programa Gestão em Foco / Carolina Vilas Boas Alves Pedroso ; orientadora: Sirley Terezinha Filipak. – 2021.
118 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2021
Bibliografia: f. 110-118

1. Escolas – Organização e administração. 2. Educação e Estado – Paraná. 3. Educação básica – Paraná. I. Filipak, Sirley Terezinha. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Educação. III. Título.

CDD 20. ed. – 371.2

**ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO N.º 907
DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE**

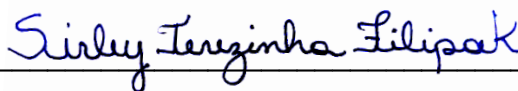
Carolina Vilas Boas Alves Pedroso

Aos vinte e quatro dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e vinte e um, reuniu-se às 14h, por videoconferência, a Banca Examinadora constituída pelas professoras: Prof.^a Dr.^a Sirley Terezinha Filipak, Prof.^a D.^a Gisele do Rocio Cordeiro e Prof.^a Dr.^a Maria Lourdes Gisi para examinar a Dissertação da mestranda **Carolina Vilas Boas Alves Pedroso**, ano de ingresso 2019, aluna do Programa de Pós-Graduação em Educação, Linha de Pesquisa “História e Políticas da Educação”. A mestranda apresentou a dissertação intitulada “**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA NO ESTADO DO PARANÁ: CONTRIBUIÇÕES DO PROGRAMA GESTÃO EM FOCO**” que, após a defesa foi aprovada pela Banca Examinadora. A sessão encerrou-se às 15h30min. Para constar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pela presidente da banca e pela coordenação do Programa. Os avaliadores participaram da defesa por videoconferência e estão de acordo com os termos acima descritos.

Observações: A banca sugere a divulgação do trabalho por meio de artigos científicos, capítulos de livros e eventos da área.

Presidente:

Prof.^a Dr.^a Sirley Terezinha Filipak



Convidado Externo:

Prof.^a Dr.^a Maria Lourdes Gisi

Participação por videoconferência

Convidado Interno:

Prof.^a D.^a Gisele do Rocio Cordeiro

Participação por videoconferência



Prof.^a Dr.^a Patricia Lupion Torres

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação
Stricto Sensu



Dedico este trabalho e todas as minhas
conquistas aos meus queridos e amados
pais, Marcos e Sirlei, sem vocês tudo o
que passou não faria sentido

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais,

Sirlei Vilas Boas e Marcos Pedroso, por toda dedicação, amor e incentivo em todas as minhas decisões e por me proporcionarem sempre o melhor. Serei eternamente grata a tudo o que vocês fizeram e fazem por mim. Meu amor para sempre.

Ao meu amado,

Guilherme Dias, sinônimo de força, apoio e incentivo. Carinhoso e dedicado, muitas vezes me amparou e lembrou que era possível prosseguir e chegar até aqui. Meu carinho para sempre.

A minha professora orientadora,

Dr.^a Sirley Terezinha Filipak, por ter acreditado em mim desde o início, me dando a oportunidade de convívio e parceria. Pelas orientações com saberes essenciais ao meu aprimoramento acadêmico e profissional. Por todo carinho, conselhos e palavras de conforto. Minha admiração para sempre.

As professoras,

Dr.^a Gisele Do Rocio Cordeiro, do Centro Universitário Internacional UNINTER e a Dr.^a Maria Lourdes Gisi, da PUCPR, pelas preciosas contribuições e presença nas bancas de qualificação e defesa desta pesquisa. Minha gratidão para sempre.

A CAPES,

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo apoio financeiro, nos 24 meses, sendo fundamental para a realização desta pesquisa. Minha gratidão para sempre.

Ao grupo de pesquisa,

Gestão Educacional, especialmente a Adriane Pinheiro, Mabel Cymbaluk e a Ana Carla Farias pelas amizades, trocas e experiências que tivemos neste período. Minha amizade para sempre.

As minhas amigas,

Do mestrado Cléo Mann Pereira e Jessica Karollayne Lopes pelas amizades, dicas, confissões, trocas e ouvidos. Meu companheirismo para sempre.

As minhas melhores amigas,

Rafaela Dudas e Mariana Reis, por estarem ao meu lado a mais de quinze anos apoiando e dando conselhos. Minha irmandade para sempre.

Aos meus melhores amigos,

Thiago Wojcik e Willian Machado, por toda parceria, alegria e apoio. Por ajudarem a exercitar a paciência e compartilharem comigo momentos de lazer. Minha amizade para sempre.

Aos meus sobrinhos,

Maria Clara Muniz e Gabriel Muniz, por estarem presente mesmo quando a distância insiste em existir, vocês me fazem ser uma pessoa melhor. Meu amor para sempre.

Aos meus anjos de luz,

Meu primo, Carlos Eduardo Vargas (in memorian), e meu vô, José Antunes (in memorian), por serem minha força e caminharem comigo nesta jornada em outro plano. Agradeço a oportunidade de ter vivido ao lado de vocês e compartilhado momentos de amor. Minha saudade para sempre.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,
Mas lutamos para que o melhor fosse feito.
Não fomos o que deveríamos ser,
Não fomos o que iremos ser,
Mas, graças a Deus,
Não somos o que éramos.

Martin Luther King

RESUMO

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a relação entre a formação continuada dos gestores da educação básica no Estado do Paraná, por meio do Programa Gestão em Foco e a implementação da gestão democrática nas escolas, ou seja, pretende averiguar se a formação oferecida aos futuros gestores garante, auxilia e/ou propicia a prática da concepção de gestão estabelecida para o sistema público de ensino. Para a implementação da gestão democrática nas escolas há necessidade de uma formação inicial e continuada dos professores da educação básica, futuros gestores, para garantir a prática de processos democráticos no cotidiano escolar, onde toda a comunidade interna e também externa possa participar efetivamente das decisões, que influenciam significativamente o desenvolvimento dos estudantes. Este trabalho tem como problema de pesquisa, investigar como o Programa Gestão em Foco ofertado pelo Estado do Paraná para gestores escolares contribui para que estes profissionais consigam colocar em prática a gestão democrática nas escolas. Assim, tem-se como objetivo geral analisar o Programa Gestão em Foco ofertado pelo Estado do Paraná a fim de identificar se contribui com o que se espera da prática dos gestores escolares para a garantia da gestão democrática nas escolas. Para realizar esta análise foi contextualizada a gestão escolar democrática em seus aspectos teóricos e legais, bem como a caracterização do gestor escolar, o perfil, o papel, as competências e as funções deste profissional, além de examinar o Curso Gestão em Foco do Estado do Paraná, os conteúdos ofertados e as práticas desenvolvidas para o preparo dos profissionais, futuros gestores. A metodologia com abordagem qualitativa, foi desenvolvida a partir de duas técnicas de pesquisa: a pesquisa bibliográfica que utilizou autores da área da educação, como: Santos (2016), Lück (2000, 2006, 2009, 2011, 2013), Libâneo (1999, 2017), Paro (2007), Cury (2002, 2007, 2015), Ferreira (2001), Santos (2016), Freire (2001), Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), entre outros; e a pesquisa documental por meio de documentos legais, como: a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.º 9.394 de 1996 (BRASIL, 1996), o Plano Nacional de Educação 2001 – 2011 (BRASIL, 2001) e o Plano Nacional de Educação 2014 – 2024 (BRASIL, 2014), Parecer CNE/CP n.º 5/2005 (BRASIL, 2005), Parecer CNE/CP nº 1/2006 (BRASIL, 2006), entre outros que foram escolhidos pelo fato de possuírem abrangência nacional e relevância ao estudo. Os resultados obtidos foram analisados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2011) e apontam que o Programa Gestão em Foco apresenta aos gestores escolares conteúdos com linearidade que permite a reflexão sobre seu perfil, papel, competências e funções no ambiente escolar para que ocorra a promoção da gestão escolar democrática. Esta pesquisa serviu como um ponto de partida para novas discussões e investigações, pois a formação continuada dos gestores precisa ser entendida como necessária e compreendida como uma ação para que um direito seja garantido, qual seja, a gestão democrática nas escolas.

Palavras-chave: Gestor escolar. Gestão Democrática. Programa Gestão em Foco.

ABSTRACT

The current research aims the study of the relationship between the continued formation of basic education managers in Paraná state (BR), through the *Gestão em Foco* program, and also the implementation of the democratic management in schools, that means, whether the formation which is offered to the forthcoming managers assures, aids and/or provides the practice of the managing conception as established for the public education system. In order to realize the democratic management in the schools, there is a need of an initial and a continued formation of the basic education teachers, forthcoming managers, so to assure the execution of the democratic processes in the school environment, wherein the whole internal and also external community is able to effectively take part in the decision making, which significantly impacts on the students' development. This paper has as its research subject the investigation on how the *Gestão em Foco* program, put forward by the Paraná state, for the school managers, contributes so those professionals may put into practice the democratic management in the schools. Therefore, the main objective is to analyse the *Gestão em Foco* program, by the Paraná state, in order to identify its contributions according to what is expected of the school managers practice on the assurance of the democratic management in the schools. To perform such analysis, the democratic school management was contextualized in its theoretical and legal aspects, as well as the characterization of the school manager, the profile, the role, the competencies and functions of such professional, beyond that, looking into the *Gestão em Foco Course* by the Paraná state, the available contents and the accomplished practices for the professionals preparation, forthcoming managers. The qualitative approach methodology was made from two research techniques, being the bibliographic search upon education area authors, such as: Santos (2016), Lück (2000, 2006, 2009, 2011, 2013), Libâneo (1999, 2017), Paro (2007), Cury (2002, 2007, 2015), Ferreira (2001), Santos (2016), Freire (2001), Libâneo, Oliveira and Toschi (2012), among others. And the documental search through the legal documents, such as: Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.º 9.394 of 1996 (BRASIL, 1996), Plano Nacional de Educação 2001 – 2011 (BRASIL, 2001), Plano Nacional de Educação 2014 – 2024 (BRASIL, 2014), Parecer CNE/CP n.º 5/2005 (BRASIL, 2005), Parecer CNE/CP nº 1/2006 (BRASIL, 2006), among other chosen ones due to the fact of having national cover and relevance to the study. The obtained results were analysed through the Bardin (2011) content analysis and indicate that the *Gestão em Foco* program linearly presents to the school managers contents allowing the reflection on the profile, role, competencies and functions in the school environment so the promotion of the democratic school management occurs. This paper had its role as trigger for new discussions and investigations, because the managers continued formation needs to be understood as necessary and to be taken as an action so a right is assured, the democratic management in schools.

Keywords: School manager, Democratic Management, *Gestão em Foco* Program.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1 - Organograma Básico da escola.	43
Figura 2 - Seis áreas de atuação da organização e da gestão da escola.....	65
Quadro 1 - Perfil do gestor escolar.....	57
Quadro 2 – Tipos de Competências	62
Quadro 3 – Funções do gestor escolar com base nas naturezas administrativas e pedagógicas.....	64
Quadro 4 – Funções do gestor escolar nas seis áreas de atuação da organização e gestão da escola.	66
Quadro 5 – Programas do Plano Plurianual 2016-2019	75
Quadro 6 – Indicadores do Programa META	77
Quadro 7 – Recurso Total do Programa META.....	78
Quadro 8 - Iniciativas do Programa META.....	78
Quadro 9 – Recurso da Iniciativa Gestão em Foco	79
Quadro 10 – Cronograma 2016	81
Quadro 11 – Número de participantes por módulo no ano de 2016	83
Quadro 12 – Cronograma 2017	83
Quadro 13 – Número de participantes por módulo no ano de 2017	85
Quadro 14 - Cronograma 2018	86
Quadro 15 - Conteúdos do Programa Gestão em Foco	91
Quadro 16 – Elementos da categoria Gestão Escolar Democrática.	94
Quadro 17 – Elementos da categoria Perfil do Gestor Escolar.....	97
Quadro 18 – Elementos da categoria Papel do Gestor Escolar.....	98
Quadro 19 – Elementos da categoria Competências do Gestor Escolar.	99
Quadro 20 – Elementos da categoria Função do Gestor Escolar.	102
Quadro 21 – Elementos da categoria Função do Gestor Escolar.	104

LISTA DE SIGLAS

APMF	Associação de Pais e Mestres e Funcionários
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Casa Civil
CEPR	Colégio Estadual do Paraná
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
COHAPAR	Companhia Paranaense de Habitação
COPEL	Companhia Paranaense de Energia
CP	Conselho Pleno
DGE	Departamento de Gestão Educacional
DPTE	Diretoria de Políticas e Tecnologias Educacionais
EAD	Educação a Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
META	Programa Meta Minha Escola Tem Ação
NREs	Núcleos Regionais de Educação
PCAE	Programa Combate ao Abandono Escolar
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDDE	Programa dinheiro direto na escola
PPA	Plano Plurianual
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RH	Recursos Humanos
SAE	Sistema de Apoio ao Ensino
SAEP	Sistema de Avaliação da Educação Básica do Paraná
SANEPAR	Companhia de Saneamento do Paraná
SAREH	Serviço de Atendimento à Rede de Escolarização Hospitalar
SEAB	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento
SEB	Sistema Educacional Brasileiro

SEDS	Secretaria de Estado de Defesa Social
SEDU	Secretaria de Estado da Educação
SEEC	Serviço de Estatística da Educação e Cultura
SEED	Secretaria de Estado da Educação
SEET	Secretaria de Estado do Esporte e do Turismo
SEFA	Secretaria de Estado da Fazenda
SEIL	Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística
SEJU	Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos
SEMA	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos
SEPL	Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral
SERP	Sistema Educacional da Rede de Proteção
SESA	Secretaria de Estado da Saúde
	Secretaria de Estado da Segurança Pública e Administração
SESP	Penitenciária
SETI	Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
SICAPE	sistema de registro dos eventos de formação continuada
TGD	Transtornos globais do desenvolvimento
UNINTER	Centro Universitário Internacional

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 A ESCOLA E A GESTÃO ESCOLAR	21
1.1 ESCOLA: UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL	21
1.2 GESTÃO ESCOLAR	24
1.2.1 Gestão escolar: conceitos	25
1.2.2 Concepções de gestão escolar	28
1.2.3 Gestão escolar democrática	30
1.2.4 Gestão escolar democrática: autonomia, participação, clima e estrutura organizacional	39
2 GESTOR ESCOLAR	46
2.1 FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR	46
2.2 GESTOR ESCOLAR: CONCEITOS	55
2.3 PERFIL DO GESTOR ESCOLAR	56
2.4 PAPEL DO GESTOR ESCOLAR	58
2.5 COMPETÊNCIAS DO GESTOR ESCOLAR	60
2.6 FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR	62
3 PROGRAMA GESTÃO EM FOCO	68
3.1 O PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	68
3.2 ESTRUTURA LEGISLATIVA DO PROGRAMA GESTÃO EM FOCO	70
3.3 COMO OCORREU A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO PROGRAMA GESTÃO EM FOCO	80
3.4 CONTRIBUIÇÕES DO PROGRAMA GESTÃO EM FOCO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA	91
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	110

INTRODUÇÃO

O tema desta dissertação reside na relação entre a formação continuada dos gestores da educação básica no Estado do Paraná, por meio do Programa Gestão em Foco e a implementação da gestão democrática nas escolas. Ou seja, pretende averiguar se a formação oferecida aos gestores garante, auxilia e/ou propicia na prática da concepção de gestão estabelecida para o sistema público de ensino.

Por isso, sentiu-se a necessidade de tornar a introdução um momento de diálogo próximo com o leitor, já que será o espaço onde apresento as escolhas teórico-metodológicas realizadas nesta pesquisa.

A pesquisa foi construída no período do mestrado, porém, o interesse em realizar o estudo nesta área surgiu muito antes e não só por um único motivo, mas sim de diversos fatores que contribuíram para a escolha temática. A primeira delas foi durante minha graduação na qual realizei o trabalho de conclusão de curso sobre Pedagogia Empresarial, este tema sempre me encantou e a gestão em sua plenitude sempre permeou os meus estudos.

O segundo motivo, quando formada tive a experiência em trabalhar no cargo de auxiliar pedagógica em uma instituição que oferta cursos para aprendizes. Foi nesta fase que senti a necessidade de conhecer mais a área da gestão e entender como um gestor atua e quais características ele deve possuir para ser eficaz em seu trabalho.

Após um período curto afastada dos estudos decidi retomar e me dediquei a três disciplinas isoladas para conhecer o universo da pós-graduação. Ao fazer a disciplina Gestão Educacional com a Prof^a Dr^a Sirley Terezinha Filipak, minha atual orientadora, tive a certeza que este seria o caminho que deveria seguir, pois a gestão escolar com viés na gestão democrática e o gestor escolar me inquietavam e me traziam a vontade de conhecer cada vez mais deste universo.

Dessa trajetória de vida e inquietação pedagógica surgiu o presente estudo.

Esta pesquisa possui implicações científicas, políticas e sociais na educação. Primeiramente, porque discute o fato de que a educação é um “direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” como é possível observar no art. 205 da Constituição Federal do Brasil de 1988 (BRASIL,1988).

Desta forma, a educação precisa ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, pois como um direito reconhecido, precisa ser garantido. Mas, como ela será garantida? Nas escolas. Ou seja, as escolas precisam ser compreendidas como uma organização social que ensina e propaga o conhecimento por meio da mediação de técnicas da formação cultural, científica e sociopolítica, garantindo assim que forme sujeitos para conhecerem o mundo e se conhecerem no mundo.

Sendo assim, a escola como uma organização social precisa se constituir de uma gestão que garanta uma educação de qualidade com a participação de todos os sujeitos envolvidos. Por isso, na forma da lei, se garante a gestão democrática, no art. 206 da Constituição Federal de 1988 em seu inciso VI no qual consta que o ensino deve ser ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1988). Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.º 9.394 de 1996 a gestão democrática se reafirmou e se efetivou como gestão da escola:

art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Portanto, a gestão democrática aparece como princípio da educação básica pública dando liberdade à participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades em conselhos escolares.

Para complementar, Lück (2009, p. 24) observa que:

a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede.

Por isso, a gestão escolar deve ser entendida como uma área de atuação em que se realizam finalidades, princípios, diretrizes e objetivos escolares que são desenvolvidas por docentes, como diretores de escola, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e gestores.

Ou seja, para que a gestão democrática de direito seja garantida nas escolas e

haja educação de qualidade é preciso que o gestor escolar esteja presente, pois este é o responsável por administrar, organizar e orientar administrativamente e pedagogicamente a escola. Como também precisa ser um mobilizador e estimulador dos sujeitos que trabalham com ele para que o desenvolvimento, a construção, o conhecimento e aprendizagem ocorram com sucesso dentro do ambiente escolar na garantia para a cidadania.

Sendo assim, partindo dessas considerações, se fez necessário entender quem é o gestor escolar, qual o seu perfil, o seu papel, quais suas competências e quais as funções este profissional deve obter para colocar em prática a gestão democrática de direito nas escolas públicas. E por isso, o problema que orientou a pesquisa da presente dissertação buscou responder a seguinte questão: como o Programa Gestão em Foco ofertado pelo Estado do Paraná para gestores escolares contribui para que estes profissionais consigam colocar em prática a gestão democrática nas escolas?

De modo mais específico, pretende-se analisar os conteúdos que estão disponibilizados no *site* do Programa Gestão em Foco, tanto da modalidade a distância quanto da modalidade presencial, dos anos de 2016 a 2019, para identificar se eles estão de acordo com o que se espera das funções dos gestores escolares quanto à garantia da gestão democrática nas escolas.

A partir da problemática identificada, foi possível delinear o objetivo geral que consiste em: analisar o Programa Gestão em Foco ofertado pelo Estado do Paraná a fim de identificar se contribui com o que se espera da prática dos gestores escolares para a garantia da gestão democrática nas escolas. Para responder ao objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Contextualizar a gestão escolar democrática em seus aspectos teóricos e legais.
- b) Caracterizar quem é o gestor escolar e qual o perfil, o papel, as competências e as funções deste profissional.
- c) Examinar o Curso Gestão em Foco do Estado do Paraná para gestores escolares, bem como discutir se os conteúdos ofertados para estes profissionais contribuem com o que se espera da sua prática.

Dessa maneira, para responder à problemática proposta e cumprir os objetivos delineados optou-se nesta pesquisa por utilizar a abordagem qualitativa, esta que segundo Flick (2009, p. 20) “é de particular relevância ao estudo das relações sociais

devido à pluralização das esferas de vida”. Sendo que a pluralização citada faz referência em relação à sensibilidade quanto ao estudo empírico das questões pesquisadas.

Flick (2009, p. 23) ainda mostra que:

As ideias centrais que orientam a pesquisa qualitativa diferem daquelas da pesquisa quantitativa. Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa [...] consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.

Posto isto, houve preocupação quanto à qualidade e escolha dos métodos que foram utilizados, nas teorias nas quais se baseia o trabalho, nas análises e reflexões que foram realizadas.

Quanto às técnicas de pesquisa, optou-se por duas delas, sendo a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, como são classificadas pelas autoras Marconi e Lakatos (2003).

A pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 183) tem por finalidade “[...] colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.”

Para complementar, Gil (2002, p. 44) aponta que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Por isso, foram selecionados para minha pesquisa apenas livros e artigos de autores da área da Educação para compor a minha fundamentação teórica, como: para conceptualização da escola, Santos (2016), Lück (2009, 2013), Libâneo (1999, 2017), Canivez (1991) e Paro (2007). Para compreender a gestão em seu conceito geral até a gestão democrática de direito, foram utilizados autores como Libâneo (2017), Cury (2002, 2007, 2015), Ferreira (2001), Santos (2016), Lück (2000, 2006, 2009, 2011), Boneti (2001), Freire (2001), Spósito (2001), Fonseca (1994), Cardiolli (2011), Oliveira (2015), Carvalho (2015), Bordignon e Gracindo (2001), Gadotti e Romão (1997), Libâneo, Oliveira e Toschi (2012).

Para contextualização histórica da formação do gestor escolar, Chaves (1981), Evangelista (2002), Arantes e Gebran (2014) e Santos (2016). Para conceptualização do gestor escolar, bem como o seu perfil, seu papel, suas competências e suas funções foram utilizados: Santos (2016), Lück (2000, 2009, 2013, 2017), Sander

(1995), Silva (2009), Libâneo (2017), Cury (2002, 2007), Fleury e Fleury (2001), Witmann (2000), Katz (1974) e Mitchell (2004).

Já a pesquisa documental, tem por característica a fonte de coleta de dados, pois “está restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 174).

Pádua (1997, p. 62) descreve que a pesquisa documental:

É aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências.

Os instrumentos utilizados nesta técnica de pesquisa foram documentos legais de esfera nacional e estadual. Aqueles utilizados nesta pesquisa para conceptualização da gestão escolar democrática foram: Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.º 9.394 de 1996 (BRASIL, 1996), o Plano Nacional de Educação 2001 – 2011 (BRASIL, 2001) e o Plano Nacional de Educação 2014 – 2024 (BRASIL, 2014). Para a formação do gestor escolar: Decreto n.º 19.890, de 18 de abril de 1931 (BRASIL, 1931), Decreto-Lei n.º 1.190, de 4 de abril de 1939 (BRASIL, 1939), Decreto-Lei n.º 4.244, de 9 de abril de 1942 (BRASIL, 1942), Decreto-Lei n.º 8.558, de 4 de janeiro de 1946 (BRASIL, 1946), Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961 (BRASIL, 1961), Parecer n.º 93/62 (BRASIL, 1962), Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968 (BRASIL, 1968), Parecer n.º 252/69, de 11 de abril de 1969 (BRASIL, 1969), Resolução CNE/CP 2, de 12 de maio de 1969 (BRASIL, 1969), Lei n.º 5.692, de 11 de agosto de 1971 (BRASIL, 1971), Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.º 9.394 de 1996 (BRASIL, 1996), Parecer CNE/CP n.º 5/2005 (BRASIL, 2005), Parecer CNE/CP n.º 1/2006 (BRASIL, 2006), Resolução CNE/CP n.º 2/2019 (BRASIL, 2019), Escola de Gestores da Educação Básica (BRASIL, 2020).

Os dados coletados foram analisados a partir do referencial teórico sobre análise de conteúdo de Bardin (2011) com o intuito de melhor aproveitamento dos resultados adquiridos para encontrar resposta para o problema que regeu a pesquisa.

Em relação à organização e ao referencial analítico, a presente dissertação conta com quatro capítulos. A introdução apresenta a motivação inicial da realização do trabalho, a contextualização do tema, o problema da pesquisa, a justificativa, com

os objetivos geral, específicos e a metodologia utilizada. No primeiro capítulo buscou-se compreender o que se entende por escola e como ela se caracteriza para ser uma organização social. Em seguida, propomos discorrer sobre a gestão escolar: Os conceitos gerais da gestão com enfoque em distinguir gestão educacional de gestão escolar; as concepções de gestão escolar com base em Libâneo (2017), sendo elas: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática-participativa; conceitos e características da gestão escolar democrática, autonomia, participação, clima e estrutura organizacional que auxiliam para a compreensão e a construção da prática da gestão escolar democrática.

O segundo capítulo tem o intuito de identificar quem é o gestor escolar e o que se espera deste profissional no ambiente escolar. Na primeira parte foi realizado um levantamento histórico das legislações do curso de Pedagogia com foco na formação do gestor escolar. A segunda conceitua quem é o gestor escolar e o porquê de utilizar a palavra gestor. A terceira parte trata sobre o perfil do gestor escolar elencando quais são as características necessárias deste profissional. A quarta parte é sobre o papel do gestor escolar, na qual aborda a perspectiva legal da palavra papel e os cinco princípios que a regem. A quinta parte trata sobre as competências do gestor escolar e quais são necessárias para este profissional. E, a sexta parte, aborda sobre as funções do gestor escolar, elencando quais devem ser colocadas em seu exercício.

O terceiro capítulo apresenta a análise do Programa Gestão em Foco a partir de Bardin (2011), assim, na primeira parte foi abordada a respeito da técnica de análise de dados, principalmente por que na terceira fase optou-se pela categorização de dados. A segunda parte apresenta como surgiu o Programa Gestão em Foco e como ele se constitui legislativamente. A terceira parte trata sobre os dados do programa, apresentando as modalidades à distância e presencial, como também a maneira com a qual o programa se desenvolveu em cada ano do quadriênio 2016-2019. Na quarta parte foi realizada a análise das seis categorias e seus elementos, identificando como os conteúdos ofertados contribuem para a prática dos gestores escolares na garantia da gestão democrática nas escolas. Por fim, o quarto capítulo traz as considerações finais da pesquisa.

1 A ESCOLA E A GESTÃO ESCOLAR

Antes de explicitar o que é gestão escolar e quem é o gestor escolar, é necessário compreender onde tudo acontece, a escola. Portanto, este primeiro tópico pretende abordar desde a etimologia da palavra até como esta instituição se tornou uma organização social. para que assim seja possível contextualizar a gestão escolar democrática em seus aspectos teóricos e legais.

1.1 ESCOLA: UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

A palavra escola tem sua etimologia do latim *schola*, que remete a ocupação literária, a lição, ao curso, ao lugar onde se ensina e do grego *scholé*, descanso, ócio, dedicado ao estudo e a contemplação do saber. No período clássico, a aprendizagem para os gregos sempre esteve relacionada a uma ideia de interesse e entretenimento individual, principalmente como algo que se distanciava das obrigações e do trabalho (ETIMOLOGIA, 2019).

Para eles o tempo era dividido em três partes: *ascholía*, dedicado ao trabalho; *anápausis*, dedicado ao descanso; e *scholé*, dedicado ao lazer. Apenas os nobres podiam desfrutar deste tempo e era neste momento que eles cultivavam seu corpo e/ou seu espírito. Já as escolas estavam vinculadas a importantes figuras da filosofia, ou seja, havia um líder intelectual que se dedicava a ensinar diferentes conhecimentos para um número pequeno de pessoas. Sendo possível relacionar atualmente com o que conhecemos, como o processo de ensino-aprendizagem (ETIMOLOGIA, 2019).

Herdamos muitas características históricas na educação e por consequência no ambiente escolar. Mas, se faz necessário evidenciar o fato de que passamos por inúmeras transformações em nossa sociedade, o que acarretou principalmente na importância da escola no desenvolvimento da humanidade atual. Assim, para compreender o valor da escola para a sociedade é preciso reconhecer o que é este ambiente. Lück (2009, p. 20) explicita que a escola é:

[...] uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação.

Desta forma, pode-se dizer que a escola é uma organização social de extrema importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que

proporcionam a todos os sujeitos envolvidos conhecerem o mundo e se conhecerem no mundo. Libâneo (2017, p. 22) também menciona que as escolas devem “ser consideradas como um lugar propício para o desenvolvimento intelectual e para a formação da personalidade dos alunos”.

Importante observar que os dois autores, Lück (2009) e Libâneo (2017), elucidam a escola como uma organização que serve para a formação da personalidade dos alunos, onde se cultiva e se transmite os valores sociais em conjunto com o desenvolvimento do intelecto.

Posto isto, Libâneo (1999, p. 75) mostra que:

A escola é o lugar de ensino e difusão do conhecimento, é instrumento para o acesso das camadas populares ao saber elaborado; é, simultaneamente, meio educativo de socialização do aluno no mundo social adulto. O ensino, como mediação técnica, deve dar a todos uma formação cultural e científica de alto nível; a socialização, como mediação sociopolítica, deve cuidar da formação da personalidade social em face de uma nova cultura.

Desta forma, é possível explicitar que a escola é um local para ensinar e propagar o conhecimento através da mediação de técnicas da formação cultural e científica de qualidade, e também um local educativo de socialização para o mundo, através de uma mediação sociopolítica.

Presente cada vez mais cedo na vida das pessoas, a escola é a organização social em que a ênfase não está só no desenvolvimento dos conhecimentos científicos, mas também nas afirmações de valores. Canivez (1991, p. 33) comenta que este é o:

[...] lugar onde as crianças deixam de pertencer exclusivamente à família para integrarem-se numa comunidade mais ampla em que os indivíduos estão reunidos não por vínculos de parentesco ou de afinidade, mas pela obrigação de viver em comum.

Ou seja, a escola se constitui como uma convivência de sujeitos diferentes sob a autoridade de uma mesma regra. Pode-se dizer que existe uma estreita articulação entre as relações de convivência social constituídas na escola em relação à cidadania, pois é no exercício da convivência entre os diferentes que aprendemos normas, sem as quais não sobreviveríamos em sociedade. Por isso, é neste local que as crianças aprendem a viver para o mundo e a se portarem no mundo, como um ser pensante, crítico e com um saber elaborado de qualidade.

Libâneo (2017, p. 18) diz que “as escolas são parte do todo social”, ou seja, para que a escola coloque em prática o seu papel ela precisa ter conhecimento de quais são os seus objetivos, já que eles não se limitam apenas ao seu espaço e nas suas condições internas de funcionamento, mas também dependem de suas condições externas, que são os fatores econômicos, sociais, políticos, de culturas que ultrapassam os muros das escolas, de condicionamentos impostos por valores ideológicos e morais, das políticas educacionais e diretrizes que a regem e também das condições de vida e trabalho de todos os sujeitos que estão presente na escola.

O objetivo prioritário da escola, segundo Libâneo (2017) é o de assegurar a adequação da cultura e da ciência que foram acumulados historicamente, como uma condição para desenvolvimento mental, afetivo e moral do sujeito, para assim torná-lo apto à reorganização crítica de seus conhecimentos em função de sua atuação na vida social, no qual, segundo o autor, essa tarefa se cumpre no processo de ensino-aprendizagem.

Paro (2007) também argumenta que a escola deve pautar-se em realizações de objetivos, sendo considerada por ele uma dupla dimensão: individual e social. A dimensão individual, segundo o autor, “diz respeito ao provimento do saber necessário ao autodesenvolvimento do educando” (PARO, 2007, p. 16), e a dimensão social, “liga-se à formação do cidadão tendo em vista sua contribuição para a sociedade” (PARO, 2007, p.16). Ou seja, a dimensão individual diz respeito ao viver bem, e a dimensão social trata-se do viver bem de todos, o viver bem para todos são expressões que o autor utiliza.

Ao considerar os conceitos apresentados, Libâneo (2017) e Paro (2007), destacam que os objetivos precisam estar voltados para o desenvolvimento mental, afetivo e moral do educando, que são considerados dentro da dimensão individual, pois quando estão interligados proporcionam o autodesenvolvimento; sem esquecer a dimensão social, que é quando o educando estará apto a colocar em prática seus conhecimentos na sociedade e conviver neste ambiente com seus aprendizados que foram adquiridos.

Lück (2013, p. 63) corrobora que “o centro de atenção máxima da escola deve ser o aluno. A escola existe em função dele, e, portanto, para ele”. Por isso, esta organização social deve considerar a criação de condições e situações em relação ao bem estar emocional do aluno e desenvolve-lo em todos os seus aspectos cognitivos,

psicomotores e afetivos para adquirir habilidades, conhecimentos e atitudes que lhe permitam fazer face às necessidades básicas e existenciais.

Santos (2016, p. 31) ressalta que “a organização de uma escola é muito complexa”, pois envolve muitos fatores, como estrutura, corpo docente e discente, funcionários, gestores, comunidade, órgãos superiores, legislações, etc., que precisam conviver para um bem maior que é a organização da escola. Para complementar Libâneo (2017, p. 25) menciona que:

[...] a organização escolar funciona com base em dois movimentos inter-relacionados: de um lado, a estrutura organizacional, as relações profissionais e as normas e regras atuam na produção das ideias, modos de agir, práticas profissionais dos professores e comportamento dos alunos; de outro, os professores e alunos são participantes ativos da organização, contribuindo para a definição de objetivos, formulação do projeto pedagógico-curricular, atuação nos processos de gestão e tomadas de decisão e nas formas de funcionamento.

Deste modo, a estrutura organizacional da escola precisa envolver as relações profissionais, abrangendo normas e regras para atuarem nas produções de ideias, modos de agir, práticas profissionais e comportamentos, e o outro movimento deve considerar os professores e alunos da organização para que contribuam para a definição de objetivos, formulação do projeto pedagógico-curricular, atuação nos processos de gestão, tomadas de decisão e formas de funcionamento da escola.

Por fim, Lück (2013, p. 9) salienta que:

[...] a escola constitui-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos (pessoas, com diferentes papéis, estrutura de relacionamento, ambiente físico, etc.), que interagem e se influenciam mutuamente, conjunto esse relacionado, na forma de troca de influências, ao meio em que se insere.

Portanto, é possível afirmar que a escola é uma organização social complexa em sua plenitude, considerando seus fundamentos, suas dimensões e seus compromissos, pois tem objetivos próprios que podem ser influenciados por vertentes internas e externas, e que não se deve esquecer quem realmente importa: os alunos.

Por isso, forças progressistas, que lutam por igualdade, justiça, condições e oportunidades para a população, devem e precisam lutar pela escola, não podemos reduzir em nenhum momento a importância e o significado que este ambiente trás para a sociedade e principalmente para a formação humana.

1.2 GESTÃO ESCOLAR

Entendida a escola como uma organização social, este tópico apresenta uma contextualização sobre a gestão escolar, enfatizando na sua importância para uma educação de qualidade. Dessa forma, para melhor compreensão, houve a necessidade de delimitar em quatro partes, sendo que, na primeira, apresentamos os conceitos de gestão escolar em sua amplitude. Na segunda parte, apresentamos as concepções da gestão escolar, com base teórica em Libâneo (2017), sendo elas técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática-participativa. Na terceira parte, explicamos sobre a gestão escolar na perspectiva democrática a partir das legislações educacionais. E na quarta e última parte foi ampliada a visão sobre as palavras-chaves: autonomia, participação, clima e estrutura organizacional no viés da gestão escolar democrática.

1.2.1 Gestão Escolar: Conceitos

O termo gestão está associado a um gesto que é identificado no latim à palavra *gestus*, que deve ser considerado no contexto ao que foi realizado e não a um simples ato, e com a raiz no verbo *gerere* com a ideia de fazer ou empreender algo (ETIMOLOGIA, 2020).

Cury (2007, p. 493) comenta que “gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar”. Neste sentido, é possível assimilar a gestão como o ato de gerar, como por exemplo, quando a mulher dá à luz a um ser e o carrega, até que o mesmo consiga se conduzir sozinho, pois a palavra gestação e gestão são termos com a mesma raiz lexical (ETIMOLOGIA, 2020).

Posto isso, é preciso ter em mente que a gestão pode vir a assumir diferentes significados conforme a concepção que ela está inserida e por consequência do ato de gerir, desta forma a intenção inicial neste capítulo é construir o conceito de gestão como base para a gestão escolar.

Ferreira (2001, p. 306) explicita que a “gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel”. Deste modo, podemos relacionar a gestão com outros conceitos, como **administração, decisão, organização e direção**. A gestão é um processo que estará sempre em pleno desenvolvimento, que pode vir a falhar, mas que garante constante

reformulação e continuação, pois se afirma em seus princípios e garante sua evolução (FERREIRA, 2001).

Libâneo (2017) ao conceituar o que é gestão, traz em sua reflexão três conceitos, sendo eles: **organização** que “significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação” (LIBÂNEO, 2017, p. 85); **administração** que “é o ato de governar, de por em prática um conjunto de normas e funções” (LIBÂNEO, 2017, p. 85), e **direção** que “põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível” (LIBÂNEO, 2017, p. 88).

Importante refletir que seguindo a linha de pensamento dos autores Ferreira (2001) e Libâneo (2017) a gestão caminha juntamente com a organização, a administração e a direção, pois isoladamente ela não conseguiria colocar em prática seu papel, seus objetivos e principalmente seguir seus próprios princípios, firmando esta questão com Libâneo (2017, p. 85) que salienta que o ato de gerir “é administrar, gerenciar, dirigir”.

Em relação à gestão escolar, inicialmente, destaca-se que neste trabalho os conceitos de gestão educacional e gestão escolar são diferentes, assim como Santos (2016) utiliza em sua obra. Apoiando-se no autor, a **gestão educacional** refere-se ao âmbito macro e médio do sistema, ou seja, é o conjunto de atividades desenvolvidas pelos profissionais da educação não docentes que atuam nos dois âmbitos citados, podendo ser em secretarias de educação, diretorias de ensino, inspetores, técnicos de ensino, etc.

Já a **gestão escolar** é o conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito micro, especificamente, as escolas, por meio de docentes, diretores de escola, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, etc. Importante ressaltar que as atividades desenvolvidas podem ser administrativas como também técnicas (SANTOS, 2016).

Perante a tomada de decisão sobre a distinção dos conceitos, foi perceptível, durante os estudos, que ambos os termos confundem o entendimento e a compreensão do conteúdo, não excluindo o fato de que os dois conceitos, gestão educacional e gestão escolar, estão no mesmo segmento do sistema, já que compartilham da mesma essência, que é a educação.

Posto isto, Santos (2016, p. 35) observa que “a gestão escolar, na maioria das escolas públicas, ainda se baseia no modelo de administração clássica, estática e burocrática, não condizente com as necessidades de um mundo em constantes e rápidas transformações”.

Desta forma, antes de implementar a gestão no ambiente escolar é preciso que a própria escola se organize e tenha bases teóricas sólidas capazes de interpretar as solicitações do momento em que está vivendo e a demanda que precisa suprir, para que assim a gestão consiga criar condições, situações e resoluções propícias para que o ambiente escolar se torne eficaz.

Complementando esta questão, Lück (2009, p. 24) comenta que:

[...] compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados.

Deste modo, a gestão escolar precisa ter direcionamento e movimento em suas ações para que elas sejam conjuntas, associadas e articuladas capazes de assegurar e incentivar culturas que ocorrem dentro das nossas escolas, ou seja, soluções para problemas reais do nosso dia-dia e não soluções tópicas, como Lück (2009) menciona que são soluções para problemas globais e inter-relacionadas de outros lugares.

Seguindo a mesma linha, Boneti (2001) argumenta que o papel da gestão da escola pode ser sintetizado em três aspectos, sendo eles: a organização da sociedade civil, a formação do sujeito social e o fortalecimento do local em contraposição ao global. De forma sucinta, no primeiro aspecto a escola, quando envolve a comunidade na gestão, mesmo considerando os limites existentes, contribui com a própria organização da sociedade civil. Já no segundo aspecto, a gestão da escola participa como um membro decisório do cotidiano administrativo da escola. Importante frisar que, neste aspecto, a experiência do cotidiano social entra no cotidiano escolar e vice-versa. E, por fim, no terceiro aspecto, a escola, na medida em que participa da formação do sujeito social, organiza, fortalece e constrói a identidade social local (BONETI, 2001).

Santos (2016, p. 41) também salienta que não se deve esquecer o objetivo principal da gestão escolar, que é o de “criar condições para que os docentes

desenvolvam bem o processo ensino-aprendizagem, pois a boa gestão escolar é uma característica significativa de escolas bem-sucedidas.”

Portanto, a gestão escolar, assim como a gestão em sua totalidade, precisa ter em sua essência a organização, a administração, a direção, o gerenciamento e o planejamento para que assim a escola consiga alcançar seus objetivos institucionais e sociais. Complementando, Lück (2009, p. 24) comenta que a “gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola [...]” em conjunto com as diretrizes e políticas educacionais públicas, que fazem parte da gestão educacional, para a efetivação do projeto político pedagógico, que faz parte da gestão escolar.

Lück (2009, p. 24) também comenta que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Assim, a gestão escolar precisa ter consciência de que um de seus objetivos é o de garantir o avanço dos processos sócio educacionais das escolas, capazes de promover de forma efetiva a aprendizagem dos alunos, tornando-os aptos de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade, esta que é tão complexa e centrada no conhecimento.

Vale ressaltar que a gestão escolar faz parte do processo, ou seja, ela está no meio dentro de si própria, pois, como mostra Lück (2009, p. 25), “o fim último da gestão é a aprendizagem afetiva e significativa dos alunos de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda”, pois as competências que devem ser desenvolvidas são: pensar criativamente, analisar as informações e as proposições diversas de forma contextualizada, expressar oralmente e por meio da escrita ideias, empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas, tornando-os capazes de tomar decisões coerentes e resolver conflitos (LÜCK, 2009).

1.2.2 Concepções de Gestão Escolar

A partir de um alinhamento conceitual houve preferência em utilizar as concepções de gestão escolar definidas por Libâneo (2017), que em sua obra

“Organização e Gestão da Escola: teoria e prática” apresenta quatro concepções de gestão escolar, sendo elas: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática-participativa.

O referido autor analisa que os processos de gestão foram se constituindo ao longo dos anos, e se aprimorando no decorrer do desenvolvimento da sociedade. Importante destacar que apesar de ter ocorrido evolução, nem sempre houve mudança, mas que tais processos de gestão que são citados podem vir a ocorrer de forma integrada, ou até mesmo articulada com a sociedade em seu todo.

A primeira concepção, técnico-científica, segundo Libâneo (2017, p. 102-103) “baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando à racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares”. Ou seja, nesta concepção se torna muito presente a técnica do trabalho no ambiente escolar, muito mais do que nas interações pessoais, evidenciando a comunicação vertical, de cima para baixo, baseada em normas e regras.

A segunda concepção, autogestionária, segundo Libâneo (2017, p. 103) “baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição”. Deste modo, nesta concepção, há uma rejeição ao autoritarismo e nas formas de estruturadas de gestão, mas em contraposição há uma aceitação as normas, regulamentos e procedimentos já definidos, valorizando especialmente a capacidade do grupo de criar e instituir suas próprias normas e procedimentos, por isso dá ênfase mais nas relações pessoais do que nas tarefas.

A terceira concepção, interpretativa, considera como elemento prioritário “os significados subjetivos, as intenções e a interação entre as pessoas.” (LIBÂNEO, 2017, p. 104), como também entende a escola como uma realidade social subjetivamente e socialmente construída, privilegiando mais a ação organizadora com valores e práticas compartilhadas, valorizando assim as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos destacando o caráter humano.

Importante ressaltar que a concepção interpretativa opõe-se à concepção científico-racional, por conta da rigidez normativa e pela suposta objetividade que a atribui às formas de organização, e na concepção interpretativa as práticas organizativas são socialmente construídas com base nas “experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas” (LIBÂNEO, 2017, p. 104).

Por fim, temos a concepção democrático-participativa, esta que “baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe” (LIBÂNEO, 2017, p. 104). Ressalta-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos, defendendo uma forma coletiva de tomada de decisões sem desobrigar as pessoas da sua própria responsabilidade.

Importante destacar que não é porque a gestão participativa está presente que se exclui a necessidade de coordenação, direção, gestão eficaz, avaliação sistêmica de execução e de decisões tomadas em conjunto (LIBÂNEO, 2017).

Considerando as características de cada concepção foi possível constatar que a técnico-científica valoriza o poder e a autoridade, pois ressalta relações de subordinação e rígidas determinações de funções, diminuindo assim drasticamente nas pessoas a dificuldade do pensar e decidir sobre suas escolhas, deixando claro que o grau de autonomia e envolvimento profissional com a escola fica enfraquecido.

Já nas concepções autogestionária, interpretativa e democrático-participativa se opõem às formas de dominação e subordinação das pessoas, pois consideram essenciais os aspectos sociais, políticos e ideológicos, principalmente valorizando a construção de relações sociais mais humanas e justas, e reconhecendo o trabalho coletivo e participativo.

Por fim, ressalta-se que essas concepções representam estilos de gestão em traços gerais, pois elas possibilitam fazer análises da estrutura e da dinâmica organizativa de uma escola, mas dificilmente se apresentam de forma pura em situações mais concretas. Ao escolher uma concepção de gestão é preciso planejamento e organização para que seja colocada em prática na sua forma mais pura e completa, já que as características de uma concepção podem ser encontradas em outra, mesmo que seja possível identificar essa mistura, é difícil identificar mais ainda qual concepção prevalece.

1.2.3 Gestão Escolar Democrática

Como citado anteriormente a escola é considerada uma organização social que tem um espaço dinâmico, atrativo e vivo em que ocorre o ensino e a ampliação do conhecimento para que alunos possam conhecer o mundo e se conhecerem no mundo.

Por isso esta organização social precisa se constituir de uma gestão, já que esta proporcionará direcionamento e movimento de ações conjuntas, associadas e articuladas capazes de assegurar e incentivar culturas, ou seja, soluções para problemas reais do nosso dia a dia.

Porém, como já explicitado, existem quatro tipos de concepções de gestão escolar. O foco deste trabalho é refletir sobre a concepção democrático-participativa, na qual foi nomeado como gestão escolar democrática.

A escolha por trabalhar a gestão escolar democrática se deu porque ao considerar a escola como um ambiente social, formado por pessoas com princípios, culturas e comportamentos diferentes, e que acima de tudo precisam ser respeitados, vem ao encontro com a concepção democrática, está que é um princípio garantido pelo Estado nas políticas públicas. Cury (2002, p. 172) chama de “democratizar a própria democracia”, ou seja, quando existe a gestão democrática na escola, estamos cumprindo com o papel democrático do Estado.

Primeiramente, para aprofundar sobre o conceito de gestão escolar democrática, é necessário entender o que é democracia. Freire (2001, p. 88) argumenta que “a democracia antes de ser forma política, é forma de vida, se caracteriza, sobretudo por forte dose de transividade de consciência no comportamento do homem”. Ou seja, a democracia, como uma forma de vida, ocorre de maneira transitória na sociedade pois está inteiramente ligada na consciência dos sujeitos fazendo-os refletirem por meios de debates, reflexões ou problemas existentes aos seus comportamentos.

Freire (2001, p. 20) também argumenta que “a democracia é, como o saber, uma conquista de todos”. Porém, existe uma separação entre aqueles que conhecem e os que não conhecem essa conquista, já que vivemos em uma sociedade que é separada pela elite e o povo, que são frutos de circunstâncias históricas que devem e podem ser transformadas, até mesmo por meio da educação de qualidade para todos.

A democracia é entendida como transitória, que faz os sujeitos refletirem em debates e reflexões, e também que precisa ser considerada como um saber para que ocorra uma conquista de todos, e na gestão escolar democrática não seria diferente.

Cury (2007, p. 494) deu características a esta concepção, sendo elas: “transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. Para este autor a gestão escolar

democrática está voltada para o processo de decisão baseado na participação e deliberação pública, expressando um anseio de crescimento democrático, por isso mostra que “a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta” (CURY, 2007,p.494).

Concreta porque *cum crescere*, do latim, é o crescer com e o que cresce com o outro, deste caráter genitor é o horizonte para uma nova cidadania para novos sistemas de ensino nas instituições escolares. Afirmando assim, a escola como um espaço de construção democrática, respeitando o caráter específico da instituição escolar como um lugar de ensino e aprendizagem (CURY, 2007).

Seguindo esta mesma linha, Spósito (2001, p. 55) comenta que “a gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares”, mas precisamos considerar que toda transformação tem desafios, e nesta concepção de gestão destaca-se dois deles, a reformulação do projeto político pedagógico e a abertura dos portões da escola para a participação da comunidade ao ambiente escolar.

Mas, nada adianta implantar gestão democrática se a escola não estiver preparada e disposta a mudar e, por isto, esta concepção deve ser considerada como um instrumento de luta em defesa da horizontalização das relações de vivência e convivência, a fim de superar o autoritarismo em todas as instâncias da educação.

Além dos desafios e da importância da consciência de mudança, a gestão democrática também convive com certas características hierárquicas na escola. Cury (2015, p. 205) destaca que uma destas características se tornou bem evidente, onde:

[...] o professor detém um conhecimento cujo conteúdo - presume-se- não é dominado pelo estudante. [...] A relação posta na transmissão de conhecimento implica a hierarquia de *funções* (mestre/aluno) e isto não quer dizer nem hierarquia entre *peças* e nem quer dizer que o aluno jamais chegue à condição de mestre. Pelo contrário, a relação de conhecimento existente na transmissão pedagógica tem como fim, não a perpetuação da diferença de saberes, mas a parceria entre os sujeitos. Além disso, a relação de conhecimento quanto mais serve [...] mais se multiplica e, ao contrário de uma apropriação priva, mais se socializa.

Por mais que a concepção da gestão escolar democrática tenha por princípio superar características hierárquicas, muitas vezes há situações que inconscientemente pregam o autoritarismo. Ressaltamos aqui que não é a relação professor e aluno, mas sim a forma como esta relação será trabalhada e empregada no dia a dia escolar.

Retomando o que é a gestão escolar democrática, Lück (2006, p. 58) comenta que:

[...] a proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e de instituição.

A democracia presente na escola permite que haja participação de todos os sujeitos, criando assim um ambiente de busca coletiva e diálogo entre todos. Para complementar, Fonseca (1994, p. 88) afirma que “o processo democrático vive da ação coletiva”, permitindo que essa participação coletiva contribua para a definição de projetos e acima de tudo efetivem a gestão democrática como aquela que garante qualidade para todos.

A gestão escolar democrática é, atualmente, um valor consagrado no Brasil, embora ainda não seja totalmente compreendida e incorporada à prática social e educacional em âmbito nacional e mundial. Importante frisar que ela é fundamental como um recurso de participação humana e de formação a cidadania, sem questionar a sua necessidade de construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária (FERREIRA, 2000).

Foi a partir da década de 1980 que o processo de democratização da sociedade brasileira fomentou o sistema educacional para transformações significativas na área da gestão escolar. Em 1988 a Constituição Federal foi promulgada num clima de abertura a democracia, com a participação popular em decorrência dos movimentos sociais que promoveram a redemocratização do país tornando-se um “Estado Democrático de Direito” (BRASIL, 1988).

A área da gestão escolar aparece no art. 206 da Constituição Federal de 1988, em seu inciso VI em que cita que o ensino deve ser ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

Durante o processo de construção da Constituição Federal de 1988 a educação teve importantes conquistas sociais, já que era uma bandeira de diversos movimentos, porém muitos na época criticaram como limitadas ou insuficientes e, tempos depois, suas garantias mostraram-se importantes frente a ataques promovidos à educação (CARDIOLLI, 2011).

Em 1996 com a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

- Lei n.º 9.394, a gestão democrática se reafirma e se efetiva como gestão da escola, pois se torna um princípio para o ensino público, como explicita no artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Assim, a gestão democrática aparece como princípio da educação básica pública dando liberdade à participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades em conselhos escolares.

Relevante citar que a gestão democrática surge em mais alguns artigos, como vistos a seguir:

art. 3. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; [...] (BRASIL, 1996)

art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. (BRASIL, 1996).

É possível identificar que há uma preocupação com a gestão democrática desde a Educação Básica até a Educação Superior, porém é carente de uma regulamentação de como será o processo de implementação da gestão democrática em todos os níveis de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n.º 9.394 de 1996 foi implementada com o objetivo de melhorar o nível da educação escolar e para isso redefiniu responsabilidades dos vários sistemas de ensino (federal, estadual e municipal), e em paralelo apresentou tarefas, funções e atribuições para a escola como o objetivo de promover o fortalecimento gradativo da autonomia escolar, mas necessitando optar pela gestão democrática (SANTOS, 2016).

Podemos observar que, com a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.º 9.394 de 1996, a gestão democrática foi contemplada na legislação, porém, como aponta Oliveira (2015, p. 95) “a garantia de

um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para sua efetivação”, assim foi necessário abordá-la também nos Planos Nacionais de Educação, pois estes tem finalidade direcionar esforços e investimentos para a melhoria da qualidade da educação no país. Ressaltando também que assim como nos artigos das legislações, a gestão democrática no Plano Nacional não é uma garantia de sua efetivação.

Na Lei n.º 10.172 de janeiro de 2001, conhecido como Plano Nacional de Educação vigente no período de 2001 a 2011 (BRASIL, 2001), houve a abordagem da gestão democrática em três momentos, sendo o primeiro aquele no qual os cursos de formação deveriam obedecer, em qualquer que fosse seus níveis e modalidades, a vivência durante o curso de formas de gestão democrática; o segundo momento, em que no exercício da autonomia cada sistema de ensino deveria implementar a gestão democrática; e no último momento, como forma de objetivo, cada sistema de ensino deveria definir normas de gestão democrática com a participação da comunidade (BRASIL, 2001).

Porém, a visibilidade para gestão democrática foi maior na Lei n.º 13.005 de 25 junho de 2014, conhecida como Plano Nacional de Educação 2014 – 2024 (BRASIL, 2014), inicialmente, no art. 2.º são definidas as diretrizes para este plano, onde em seu inciso VI, trata da “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (BRASIL, 2014), sem apresentar qualquer detalhamento sobre o que se entende sobre a gestão democrática.

Já o art. 9.º elucida que os entes federados devem regulamentar a gestão democrática na educação pública.

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (BRASIL, 2014)

Observa-se que os entes federados têm o prazo de dois anos para aprovar leis específicas sobre gestão democrática, este que é um tema tão complexo que há séculos permeia as discussões políticas e filosóficas no mundo, e como citado anteriormente nem mesmo legislações, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.º 9.394 de 1996 conseguiram explicitar de forma clara o processo de implementação desta gestão nas escolas.

Após estar presente em dois artigos, a gestão democrática aparece inicialmente na meta 7, mas como uma estratégia vinculada à qualidade do ensino, à avaliação de larga escala e aporte financeiro, assumindo a responsabilidade conjunta com a comunidade escolar pela gestão desses recursos:

Meta 7: Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a contínuo de autoavaliação das escolas de educação básica, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos (as) profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática; [...] 7.16) apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática; (BRASIL, 2014).

E só de forma mais direta, a gestão democrática reaparece na meta 19. Tendo como escopo:

[...] assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

A meta 19 foi elaborada com objetivo de assegurar condições para a efetivação da gestão democrática na educação, ou seja, esta meta é única e exclusiva para a gestão democrática.

Neste momento, é importante trazer uma reflexão de Carvalho (2015, p. 47) que mostra que: “infere-se que essa Meta ilustra o modelo gerencial de administração, com maior força para a meritocracia, e em segundo plano a participação da comunidade escolar”. É perceptível, nesta colocação, quando na meta é mencionado que, para a efetivação da gestão democrática, haverá critérios técnicos de mérito e desempenho para depois vir à consulta pública a comunidade escolar.

A meta 19 é subdividida em estratégias complementares que visam,

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados [...] e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar; 19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais [...] e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de

políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções; 19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação [...]; 19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais [...]; 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação [...]; 19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares; 19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino; 19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014).

De forma sucinta e baseada nas reflexões de Carvalho (2015) é importante comentar sobre as oito estratégias da meta 19. Primeiramente, a estratégia 19.1 refere-se ao repasse de recursos, apresentando como uma forma de estímulo para que os entes federados providenciem suas respectivas legislações. É possível observar que novamente os recursos financeiros são vinculados ao desempenho, ou seja, meritocracia e assim ao gerencialismo na educação.

Já na estratégia 19.2, existe um entendimento sobre a importância de ampliar e estimular os programas de apoio e formação aos conselhos diversos de acompanhamento e controle social das políticas educacionais, inclusive assegurando recursos financeiros para a operacionalização dos mesmos em vista do bom desempenho de suas funções. Já na estratégia 19.3, aparecem os termos relativos quanto a “incentivar” os entes Federados a criação de “Fóruns Permanentes de Educação” com objetivo de coordenar as conferências de seus âmbitos educacionais a fiscalização ou o “acompanhamento” do plano nacional de educação ou suas próprias legislações (BRASIL, 2014).

Na estratégia 19.4 transparece uma preocupação com a participação dos pais e alunos, de forma particular e em conjunto aos conselhos escolares, através de associação de pais e grêmios estudantis na educação básica. Porém, é importante salientar que tal estratégia não indica de forma mais clara como se darão as formas de participação, restando novamente como uma estratégia falha.

A estratégia 19.5 dá ênfase aos conselhos escolares e municipais de educação, com o objetivo de estimulá-los a se constituírem, e a se fortalecerem como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional. O

objetivo maior nesta estratégia é garantir um funcionamento autônomo por parte dos conselheiros através dos programas de formação.

Já a estratégia 19.6 estimula a participação e a consulta da comunidade no acompanhamento e construção das práticas da gestão escolar, não sendo abordado quanto à formação ou especialização para os sujeitos envolvidos. Delegam responsabilidades para a comunidade, principalmente os pais e pode-se correr o risco de formarem grupos desconexos, que apenas recebem e cumprem decisões hierárquicas, fugindo do princípio da gestão democrática e, por consequência, criando conselhos escolares que não garantam a efetivação desta gestão nas escolas.

A estratégia 19.7 trata sobre a autonomia, porém não deixa claro como colocar em prática a autonomia pedagógica, administrativa e financeira na escola. Segundo Carvalho (2015) as atuais políticas públicas, por não definirem qual tipo de autonomia deve estar presente na escola, pode acabar acarretando em um viés que conduza condições a um sistema de quase mercado na educação pública, o que significa discutir a privatização escolar, mas sim em uma introduzir novas concepções privadas de gestão, ou seja, aquelas que não irão deixar que ocorra a participação de todos na escola.

A última estratégia, 19.8, garante desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, porém reforça quanto à aplicação da prova nacional específica, que tem por objetivo definir critérios para a admissão dos cargos, cujos resultados podem ser utilizados por adesão. Mais uma vez é possível observar que a meritocracia está presente nesta legislação.

Por fim, em nível de curiosidade, pois o foco da pesquisa não é ampliar para a análise do Plano Nacional de Educação em sua totalidade, mas é válido mencionar que existem dois relatórios sobre o monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014), sendo eles: o Relatório do 1.º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação: biênio 2014-2016 (BRASIL, 2016) e o Relatório do 2.º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – 2018 (BRASIL, 2018).

Finalizo este tópico ressaltando que a gestão escolar democrática precisa ser entendida como um princípio que orienta os processos e os procedimentos administrativos e pedagógicos da escola, como também com os órgãos do sistema educativo, pois esta gestão, acima de tudo, é um instrumento de luta para uma

cidadania plena, que defende a horizontalização das relações, da vivência e convivência entre os sujeitos e, acima de tudo, pretende superar o autoritarismo no ambiente escolar, na comunidade envolvente e na legislação que a garante.

1.2.4 Gestão Escolar Democrática: autonomia, participação, clima e estrutura organizacional

A partir dos estudos sobre a gestão escolar democrática surgiram palavras-chaves provenientes que auxiliam para a compreensão e a construção do conceito desta prática nas escolas. Por isso, houve a necessidade de conceituá-las, a fim de identificar, posteriormente, se estas palavras-chaves também surgem para o gestor escolar.

Como já referido, o processo de gestão democrática não é algo mecânico e sem compromisso, e que tem por objetivo a construção da cidadania plena, por isso, Bordignon e Gracindo (2001, p. 169) comentam que a gestão escolar democrática 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 à emancipação”.

Portanto, a gestão democrática escolar só vai conseguir sua efetivação se forem desenvolvidas a autonomia e a participação em um clima e uma estrutura organizacional compatível a ela, ou seja, que vise à cidadania plena. Mas, o que é autonomia neste momento? O que é participação na escola? O que se entende por clima organizacional? E por estrutura organizacional? Na citação de Bordignon e Gracindo (2001) encontra-se as quatro palavras chaves mais utilizadas no contexto da gestão escolar democrática: autonomia, participação, clima organizacional e estrutura organizacional.

Segundo Gadotti e Romão (1997, p. 47) a autonomia é

[...] 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, quando a autonomia está presente na escola autônoma não significa que ela está isolada, pelo contrário, significa que está em constante troca com a sociedade. Importante frisar que a escola autônoma é aquela que desenvolve em seu interior o seu próprio projeto, pois será esta a estratégia fundamental para o

compromisso com a realização de sua autonomia.

Bordignon e Gracindo (2001 p. 170) corroboram que “a autonomia só é verdadeira e duradoura quando conquistada”, pois as leis que regem a escola e o sistema educacional por completo por sua natureza são conservadoras, mas é na ação, dentro da escola, que vai proporcionar as leis a avançarem e a se tornarem inovadoras.

Já a participação, como aponta Cury (2007), é uma característica da gestão escolar democrática, assim como a autonomia, e que segundo Lück (2000) pode ser caracterizada como uma força de atuação consciente, na qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica da própria unidade social, da sua cultura e de seus resultados. Por isso, é preciso reconhecer que a escola pública pertence ao público e que é por meio dele que haverá o desenvolvimento dos segmentos da escola e automaticamente irá fomentar a participação.

Bordignon e Gracindo (2001, p. 171) comentam que “se a escola e seus objetivos pertencerem ao (à) diretor (a), ao governo, não há por que os professores, os funcionários, os agentes da comunidade se sintem comprometidos com ela”. Deste modo, a participação abrange o sentido mais amplo de construção pertencente ao todo, mas também com a qualidade de vida individual de quem pertence.

O compromisso gera a participação, e requer a repartição coletiva do sucesso e não apenas a responsabilidade. A participação e o compromisso não estão ligados apenas à comunidade interna, mas também à externa, a quem a escola serve e pertence efetivamente, promovendo assim a gestão escolar democrática eficaz (BORDIGNON; GRACINDO, 2001).

Não limitando apenas como pressupostos em um documento, a autonomia e a participação na gestão escolar democrática precisam estar presentes como princípios no projeto político pedagógico da escola, a presença deles precisa ser sentida nas ações do dia a dia, como por exemplo, no conselho da escola, no conselho de classe, na escolha do material didático, no planejamento das aulas, na organização dos eventos, em todos os momentos, por menor que seja considerada (GADOTTI; ROMÃO, 1997).

Em relação ao clima organizacional na escola, Bordignon e Gracindo (2001, p. 171) mostram que é “a vontade dos membros de participar ou alienar-se do processo

educativo”, e, complementando, Lück (2011, p. 30) expressa a “personalidade institucional”, pois é por meio deste clima que será determinado qual a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que de fato representa suas expressões, seus passos, suas decisões, a maneira como enfrenta os desafios, como interpreta e encara os problemas, além de como promove o currículo e como efetiva o projeto político pedagógico.

Bordignon e Gracindo (2001) elencaram sete princípios fundamentais para estabelecer um ambiente propício para que todos os sujeitos se sintam acolhidos no ambiente escolar. O primeiro, **finalidades e objetivos claros e bem definidos**, nos quais estes devem ser conhecidos pelos sujeitos internos e externos, já que são eles que definem a qualidade da organização. O segundo, **responsabilidades e ações individuais atribuídas para o coletivo**, por isso é preciso estratégias de ação para o alcance dos objetivos, sendo um exemplo claro deste é que o professor não deve ser visto como responsável apenas por um grupo de alunos, mas sim como um educador, comprometido com o projeto da escola.

O terceiro princípio, a **direção constituída como a coordenação das diferenças entre os iguais**, explicita que, na escola, existem diversos sujeitos e automaticamente vão existir diferenças e oposições que não devem ser anuladas ou negadas, mas que irão contribuir com a pluralidade dos saberes, na construção dialética do projeto de qualidade da escola. O quarto princípio, que **as pessoas sejam compreendidas como sujeitos**, mostra que, neste momento, todos os sujeitos precisam ser respeitados como cidadãos capazes de se comprometer e participar da escola com autonomia (BORDIGNON; GRACINDO, 2001).

O quinto princípio, aponta para que os **conflitos não sejam negados, mas mediados dialeticamente**, conflitos aqui entendidos como inerentes à condição humana que resultam da pluralidade dos saberes e visões de mundo que precisam ser mediados em busca da diversidade e não da sua anulação. O sexto princípio, elenca que a **informação flua límpida e transparente**, pois quando não há informação, não há também comprometimento e automaticamente participação, pois a informação é a matéria-prima da gestão (BORDIGNON; GRACINDO, 2001).

E o sétimo e último princípio, que o **respeito profissional seja cultivado acima das divergências**, mostra que as relações interpessoais devem ser totalmente profissionais, mas isso não quer dizer que não deve haver afetividade e confiança

mútua, pelo contrário, o profissional precisa ser respeitado na sua condição (BORDIGNON; GRACINDO, 2001).

Ao considerar um clima organizacional de qualidade destacamos que estes princípios são necessários para que ocorra uma gestão eficaz e, principalmente, um trabalho de colaboração e democracia. E nada mais justo do que entender o clima de uma instituição como aquele que queremos estar presente e gostar de sentir fazer parte, por isso, é preciso ter a consciência de que o clima organizacional quem faz são os sujeitos para os sujeitos.

Por fim, uma estrutura organizacional compatível com a gestão escolar democrática não é a piramidal, mas sim uma estrutura que permita ter relações circulares, ou seja, aquela que permita ter diferentes esferas de poder no mesmo nível das relações intersubjetivas. Bordignon e Gracindo (2001) reforçam que uma estrutura organizacional precisa ter fundamentos e princípios articulares com a organização do trabalho pedagógico com os eixos da interação, cooperação e solidariedade.

Vindo ao encontro com esta linha de pensamento, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 463) ressaltam que “nos modelos autogestionário e democrático-participativo, é mais comum um desenho circular que exhibe a integração entre as várias partes (ou funções) da estrutura organizacional”, onde o termo estrutura tem o sentido de ordenamento e disposição de setores e funções que asseguram o funcionamento de um todo, que no caso é a escola.

É partir da estrutura organizacional que ocorre as formas de ação, privilegiando as relações interpessoais e automaticamente a responsabilidade, estabelecendo processos cooperativos e reconhecendo os diferentes espaços de poder com compromisso institucional e social. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 462) afirmam que “a maneira pela qual se compreendem a divisão de tarefas e de responsabilidades e o relacionamento entre os vários setores determina a estrutura organizacional”. Neste momento é difícil fugir da burocracia, até porque as escolas públicas integram a um sistema educacional, ou seja, há a existência de uma autoridade legal, com base na qual se estabelece níveis hierárquicos, com regras e regulamentos interpessoais definidos, mas, nada impede da escola encontrar outros arranjos organizacionais, como a de colocar a democracia em ação.

Para compreender como pode vir a ser uma estrutura organizacional na escola, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) apresentaram os elementos básicos de composição

de uma estrutura organizacional, com setores e funções típicas de uma escola, como exemplificado na figura 1.

Figura 1 - Organograma Básico da escola.



Fonte: Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 464).

De forma sucinta, será apresentado o que constitui cada elemento. O **conselho de escola**, “tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 464). O conselho é realizado no início do ano, com participação proporcional de docentes, especialistas, funcionários, alunos e pais.

Já a **direção** é o setor em que trabalha o diretor, este que tem o perfil de coordenar, organizar e gerenciar as atividades escolares, com o objetivo de auxiliar todos os sujeitos da escola, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 465) complementa que pode também atender “[...] às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade”, podendo contar com um assistente para desempenhar as mesmas funções com a condição de substituto direto.

O **setor técnico-administrativo** responde por alguns setores da escola, como a secretaria, os serviços auxiliares, zeladoria, vigilância e atendimento ao público e pelo setor de multimeios, biblioteca, laboratórios e equipamentos audiovisuais. A secretaria cuida de toda a documentação da escola, desde a dos funcionários até a dos alunos, e dedica-se ao atendimento à comunidade. Para este serviço, a escola precisa contar com um secretário e com auxiliares de secretaria. Na zeladoria existe o cuidado com a manutenção, conservação e limpeza da escola. Na área da vigilância há o acompanhamento dos alunos nas dependências da escola, exceto na sala de aula, onde há orientação quanto às normas disciplinares e atendimento em casos de acidente. E, por fim, os serviços de multimeios são aqueles lugares onde o professor consegue utilizar, como os laboratórios e equipamentos audiovisuais, ou como na biblioteca, onde há uma pessoa responsável pela organização.

Já o **setor pedagógico** compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 466) explicam que este setor se constitui de “funções especializadas, que envolvem habilidades bastante especiais, recomenda-se que seus ocupantes sejam formados em cursos específicos de Pedagogia”; já que uma das funções é o de coordenador pedagógico, este que precisa coordenar, acompanhar, assessorar, apoiar e avaliar as atividades pedagógico-curriculares que os professores fazem com os alunos, e também se relacionar com os pais e a comunidade referente ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola e à comunicação das avaliações dos alunos.

Ainda no setor pedagógico, há o orientador educacional, este que tem por função atender e acompanhar individualmente os alunos em suas dificuldades pessoais e escolares, como também o relacionamento com os pais. E por fim, dentro do setor pedagógico, está o conselho de classe, este que abrange a avaliação dos alunos com o objetivo de averiguar as medidas relativas à melhoria de qualidade da oferta dos serviços educacionais e o melhor desempenho escolar do aluno.

As **instituições auxiliares**, como a associação de pais e mestres, se constituem de pais, docentes, técnico-administrativos e alunos maiores de 18 anos, e funciona por meio de uma diretoria executiva e de um conselho deliberativo. Já o grêmio estudantil é uma entidade representativa dos alunos que lhes confere autonomia para se organizarem em torno de seus interesses, com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais. Importante frisar que ambas as instituições

costumam ser regulamentadas no regimento escolar, variando sua composição e estrutura organizacional, sendo recomendável que tenham autonomia de organização e funcionamento, a fim de evitar qualquer curadoria da direção da escola.

O último setor é o **corpo docente e discente**. Os docentes têm a função básica de contribuir para o objetivo prioritário da escola, que é o processo de ensino-aprendizagem, com a responsabilidade de participar da elaboração do projeto político pedagógico, das atividades escolares, das decisões do conselho de escola, de classe ou de série, das reuniões de pais e das demais atividades cívicas, culturais e recreativas da comunidade. E os discentes incluem tudo o que os alunos participam e representam.

Concluimos este tópico salientando que, ao implementar uma gestão democrática na escola, proporciona-se na instituição um clima organizacional e uma estrutura organizacional adequada e organizada, oportunizando um ambiente em que ocorra a autonomia e a participação de todos os sujeitos, contribuindo assim para o principal papel da escola, que é o de promover a cidadania.

2 GESTOR ESCOLAR

Este capítulo discorre sobre o perfil e as funções do gestor escolar, mais precisamente sobre quem é este profissional e o que se espera dele em sua função. Por isso, foi necessário dividir o capítulo em seis partes. A primeira trata-se sobre a formação do gestor escolar, deste modo foi realizado um levantamento histórico das legislações do curso de Pedagogia com foco na formação do gestor escolar. A segunda parte conceitua quem é o gestor escolar, com o intuito de compreender o que se entende por este profissional. Já a terceira parte trata sobre o perfil do gestor escolar, elencando quais as características que contribuem para o seu perfil. A quarta parte diz respeito ao papel do gestor escolar, que traz a perspectiva legal da palavra e os cinco princípios que a regem. Já a quinta parte aborda as competências do gestor escolar. E a sexta e última parte apresenta as funções do gestor escolar, sendo estas que o mesmo deve colocar em prática no cotidiano escolar.

2.1 FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Os gestores escolares são profissionais da área da educação, que por meio da eleição ou indicação, passam a exercer tal função. Este profissional pode ter formação inicial em licenciatura de pedagogia e em todas as outras licenciaturas, ou formação continuada com pós-graduação na área da educação, na qual é garantido o acesso aos conhecimentos necessários.

Porém, também pode vir a ter formação inicial em outra graduação ou pós-graduação em outras áreas, no entanto, sabe-se que em outros cursos a formação específica para a gestão escolar praticamente inexistente, pois, como é previsto no art. 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394/96:

a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

Para complementar este artigo na Resolução CNE/CP n.º 2/2019 (BRASIL, 2019) que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica, e que institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica, em seu art. 22 cita que, para atuar nestas áreas da Educação Básica, ou seja, como gestor escolar deve ter

formação nos cursos de graduação em Pedagogia com carga horária mínima de 3.600 horas e/ou cursos de especialização *lato sensu*, mestrado e/ou doutorado. No entanto, para chegar até estas garantias, a formação do professor, do profissional da educação e por consequência do gestor, ainda tem deixado muito a desejar, por isto, partimos do pressuposto que o gestor escolar precisa ter formação ou especialização na área da educação, e, portanto, foi necessário pesquisar a evolução histórica da formação dos profissionais da educação no curso de pedagogia, com viés na formação do gestor escolar.

Foi a partir do Decreto n.º 19.890 de 18 de abril de 1931 que o Governo Federal demonstrou pela primeira vez maiores preocupações com a formação do magistério para a educação básica em nível superior. Porém, apenas com o Decreto n.º 1.190 de 04 de abril de 1939 surgiu à faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e o curso de Pedagogia com o intuito de formar professores de educação para exercer a função nos cursos normais de nível médio para futuros docentes da escola primária. Importante salientar que, na época, foi adotado o esquema 3+1, sendo 3 anos para bacharelado e 1 ano para licenciatura.

Quanto ao trabalho do pedagogo, o art. 51 (BRASIL, 1939) designava que a partir de 1 de janeiro de 1943 seria exigido o grau de bacharel em pedagogia para os cargos de técnico de educação, e os licenciados atuariam como professores da Escola Normal. Havia incerteza neste campo de trabalho, pois segundo Chaves (1981, p. 48) o professor que tinha licenciatura em pedagogia tinha direito de lecionar em Escolas Normais, já o bacharel que não tinha a formação complementar em didática era conhecido como “técnico em educação, embora nunca houvessem sido definidas de maneira precisa suas funções”.

No Decreto-Lei n.º 1.190 de 04 de abril de 1939 surgiu pela primeira vez o termo “técnicos em educação”, que segundo o Parecer CNE/CP n.º 5/2005 (BRASIL, 2005) estes eram na época:

[...] professores primários que realizavam estudos superiores em Pedagogia para que mediante concurso, assumissem funções de administração, planejamento de currículos, orientação a professores, inspeção de escolas, avaliação do desempenho dos alunos e dos docentes, de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da educação, no Ministério da Educação, nas secretarias dos estados e dos municípios.

Com a divisão entre bacharelado e licenciatura nota-se que o bacharelado formava o pedagogo para atuar como técnico em educação e a licenciatura formava

o professor para lecionar nas matérias pedagógicas do Curso Normal no primeiro ou segundo ciclo.

Os anos de 1930 estavam passando por turbulências quanto à política vigente, por isso ocorreram intensos debates sobre as questões educacionais. Evangelista (2002, p. 19) assinala que na época:

o projeto de reformas educacionais era parte destacada do projeto de civilização que propugnava a construção de uma cultura onde a ciência e a técnica sustentariam a racionalização do trabalho; a proposição de políticas públicas; a expansão do mercado; a homogeneização da sociedade; a projeção brasileira internacional; a construção do Estado Nacional. Criar universidades e formar o professor secundário fazia parte dessa estratégia.

Sendo assim, para que houvesse uma construção de um Estado Nacional Moderno, foi preciso que todos os âmbitos estivessem em plena função de desenvolvimento, não excluindo a educação que começou a ser estruturada desde então.

A partir da década de 1940, manifestou-se a necessidade de ampliar os espaços de atuação do pedagogo, surgindo assim a Lei Orgânica do Ensino Secundário, que se dá pelo Decreto-Lei n.º 4.244/42 de 9 de Abril de 1942, quando foi criado o cargo de Orientador Educacional. Conforme observado nos artigos a seguir:

art. 80. Far-se-á, nos estabelecimentos de ensino secundária, a orientação educacional.

art. 81. É função da orientação educacional, mediante as necessárias observações, cooperar no sentido de que cada aluno se encaminhe convenientemente nos estudos e na escolha da sua profissão, ministrando-lhe esclarecimentos e conselhos, sempre em entendimento com a sua família.

art. 82. Cabe ainda à orientação educacional cooperar com os professores no sentido da boa execução, por parte dos alunos, dos trabalhos escolares, buscar imprimir segurança e atividade aos trabalhos complementares e velar por que o estudo, a recreação e o descanso dos alunos decorram em condições da maior conveniência pedagógica. (BRASIL, 1942)

A partir deste Decreto-Lei, mais precisamente por conta dos artigos acima citados, surgiu o Decreto-Lei n° 8.558/46 de 4 de janeiro de 1946, em que criou cargos isolados para o Quadro Permanente do Ministério da Educação e Saúde, sendo que consta no art. 1º:

[...] ficam criados, no Quadro Permanente do Ministério da Educação e Saúde, dois cargos isolados de provimento efetivo, de Orientador Educacional (Colégio Pedro II - Externato) e (Colégio Pedro II - Internato),

padrão L, para o Colégio Pedro II Externato e Internato, com as atribuições especificadas nos arts. 80, 81 e 82 do Decreto-lei nº 4.244, de 9 de abril de 1942. (BRASIL, 1946)

Desta maneira, o fornecimento dos cargos criados por este Decreto-Lei devia ser feito por um funcionário pertencente à carreira de Técnico de Educação, que era indicado pelo respectivo diretor do estabelecimento de ensino e nomeado na forma do art. 14, item I, do Decreto-lei n.º 1.713, de 28 de outubro de 1939 (BRASIL, 1946).

Já na década de 1960, foi aprovada a Lei n.º 4.024 de 20 de dezembro de 1961, conhecida como a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na qual uma de suas grandes conquistas foi a garantia dos currículos mínimos para vários cursos de graduação, inclusive a Pedagogia.

A definição de um currículo mínimo tinha por objetivo criar uma unidade básica de conteúdo, com o intuito de auxiliar em caso de transferência de alunos em todo território nacional, por isso esta lei veio prezando pelo caráter descentralizador, e respeitando as diferenças regionais.

Quanto à função do gestor escolar, no art. 42 aparece que o mesmo devia ser um “educador qualificado” (BRASIL, 1961), porém, sem especificar o caráter desta qualificação, tornando seu termo amplo e nas mãos dos Estados para uma regulamentação específica.

No entanto, em 1962, o Conselho Federal de Educação definiu no Parecer n.º 93/62, no qual o educador qualificado seria aquele que reunisse qualidades pessoais e profissionais que o tornasse capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência, e de transmitir aos professores, alunos e à comunidade sentimentos, ideias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural.

Já em 28 de novembro de 1968 foi promulgada a Lei n.º 5.540, na qual foram fixadas normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média. Nesta, além do curso de Pedagogia deixar de fazer parte das Faculdades de Filosofia, passou a ser ofertado pelas Faculdades de Educação, na qual foi regulamentada por meio do Parecer CFE n.º 252/1969 e pela Resolução CFE n.º 2/1969, estabelecendo as normas de seu funcionamento em conformidade com os princípios da Lei n.º 5.540 de 28 de novembro de 1968.

No art. 30 (BRASIL, 1968) da Lei n.º 5.540, dispunha que:

[...] a formação de professores para o ensino de segundo grau, de disciplinas gerais ou técnicas, bem como o preparo de especialistas destinadas ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação no âmbito de escolas e sistemas escolares, far-se-á em nível superior.

Ou seja, ficaram dispostas à graduação em Pedagogia, a oferta das habilitações em supervisão, orientação, administração e inspeção educacional, assim como outras especialidades necessárias para o desenvolvimento nacional e às peculiaridades do mercado de trabalho.

Com a reformulação da Lei n.º 4.024 de 20 de dezembro de 1961 pela Lei nº 5.692 de 11 de agosto de 1971, a formação de professores também apareceu em dois artigos abordando sobre a reforma do ensino de primeiro e segundo grau.

Art. 29. A formação de professores e especialistas para o ensino de 1º e 2º graus será feita em níveis que se elevem progressivamente, ajustando-se às diferenças culturais de cada região do País, e com orientação que atenda aos objetivos específicos de cada grau, às características das disciplinas, áreas de estudo ou atividades e às fases de desenvolvimento dos educandos. Art. 33. A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação. (BRASIL, 1971)

Como é possível observar no art. n.º 33, há a denominação “especialista da educação”, esta expressão surgiu com a Lei n.º 5.540 de 28 de novembro de 1968 e foi repetida pela Lei n.º 5.692 de 11 de agosto de 1971. Porém, ambas foram revogadas pela atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei n.º 9.394/96. Na qual aparece no artigo 92 (BRASIL, 1996):

Art. 92. Revogam-se as disposições das Leis nºs 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e 5.540, de 28 de novembro de 1968 [...] e, ainda, as Leis nºs 5.692, de 11 de agosto de 1971 e 7.044, de 18 de outubro de 1982, e as demais leis e decretos-lei que as modificaram e quaisquer outras disposições em contrário.

Santos (2016) explicita que é um princípio jurídico se as normas regulamentadas forem revogadas, as regulamentadoras perdem sua eficácia, acontecendo neste caso que as expressões “especialistas da educação” e “habilitações”, que também aparece nas duas legislações citadas, tornaram-se extintas desde então nas políticas públicas educacionais.

Apenas no final da década de 1960, no Parecer CFE n.º 252/69 cessou-se a distinção entre bacharelado e licenciatura do curso de Pedagogia. Segundo Arantes e Gebran (2014, p. 284) o curso de pedagogia:

[...] passou a conferir apenas o grau de licenciado, abolindo o de bacharel, pautado pelo núcleo central do curso que focava o pedagógico a serviço da docência. A didática, antes uma seção e, portanto, um curso à parte, se tornou disciplina obrigatória do curso.

Assim sendo, com o grau de licenciado o curso ficou com a proposta de formação em administração escolar, supervisão pedagógica, inspeção escolar e orientação educacional ao lado da habilitação para a docência nas disciplinas pedagógicas.

No final dos anos 1970 e início dos anos 1980, ocorreram vários debates que refletiram sobre o quadro educacional brasileiro, tendo em vista o longo período da ditadura militar. No fim, ocorreram várias reflexões na quais surgiram manifestações para eleições dos dirigentes das instituições de ensino com o objetivo de democratizar a gestão escolar.

As propostas e bandeiras de luta dos movimentos em defesa da educação foram contempladas na nova Constituição Federal de 1988, sendo estabelecido em seus artigos 205 e 206 a educação como um dever do Estado e da família, garantindo o desenvolvimento para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, através da igualdade de condições de acesso e permanência da escola, a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, divulgar o pensamento, a arte e o saber, o pluralismo de ideias, a gratuidade do ensino público, a valorização dos profissionais da educação escolar com a garantia dos planos de carreira, a gestão democrática, garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida (BRASIL, 1988).

Nos anos seguintes, ocorreram conquistas significativas, principalmente com a chegada da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n.º 9.394 em 20 de dezembro 1996, com novos indicadores em relação à formação de profissionais para a educação básica.

O Título VI da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996 é dedicado aos profissionais da educação. No art. 61 considera-se que os profissionais da educação escolar básica são aqueles que estão em efetivo exercício e tenham sido formados em cursos reconhecidos, sendo os:

I – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio; **II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;** III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim. IV - profissionais com

notório saber reconhecido pelos respectivos sistemas de ensino, para ministrar conteúdos de áreas afins à sua formação ou experiência profissional, atestados por titulação específica ou prática de ensino em unidades educacionais da rede pública ou privada ou das corporações privadas em que tenham atuado [...]; V - profissionais graduados que tenham feito complementação pedagógica, conforme disposto pelo Conselho Nacional de Educação. (BRASIL, 1996, grifo nosso).

Ressalta-se que, no art. 61 inciso II, os profissionais da educação escolar básica também podem ser considerados aqueles com diploma em pedagogia com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, vindo ao encontro do art. 64, no qual foi citado no início do capítulo referente à formação do gestor escolar.

Após a implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996, foram homologadas outras leis, Decretos, Portarias, Resoluções e Pareceres. Obtendo maior destaque em relação ao curso de Pedagogia o Parecer CNE/CP n.º 5/2005, no qual não teve muitas alterações em seu Projeto de Resolução em anexo, sendo, finalmente em 2006, decretada a Resolução CNE/CP n.º 1/2006 fixando as diretrizes curriculares para o curso de Pedagogia.

O Parecer CNE/CP n.º 5/2005 explicita que o objetivo do curso de Licenciatura em Pedagogia é a:

[...] formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimento pedagógicos. (BRASIL, 2005).

Acrescenta-se ainda que as atividades docentes compreendem também a participação da organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, que englobam a execução, o planejamento, a coordenação, a avaliação e o acompanhamento das “tarefas próprias do setor da Educação” (BRASIL, 2005) e dos “projetos e experiências educativas não-escolares” (BRASIL, 2005) como também na “produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares.” (BRASIL, 2005).

Já a finalidade do curso de Pedagogia, segundo o Parecer CNE/CP n.º 5/2005, é de abranger “[...] integradamente à docência, a participação da gestão e avaliação de sistemas e instituições de ensino em geral, a elaboração, a execução, o acompanhamento de programas e as atividades educativas.” (BRASIL, 2005). Assim, no curso é preciso proporcionar aos estudantes um ambiente desafiador ao articular

conhecimentos do campo educacional com práticas profissionais com a pesquisa, mas sempre prezando pelo planejamento e a supervisão com a elaboração conjunta de todos os sujeitos envolvidos no processo.

Para o estudante de Pedagogia sua formação estará construída por um repertório de informações e habilidades composta pela pluralidade dos conhecimentos teóricos e práticos. Por isso, com a Resolução CNE/CP n.º 1/2006 o curso passou a ter uma nova estrutura, sendo constituída por três núcleos: o de **estudos básicos**, que considera a diversidade e a multiculturalidade da sociedade brasileira baseada pela literatura pertinente, e as realidades educacionais por meio das reflexões e ações críticas que irão articular noções básicas para a formação do estudante de Pedagogia.

O segundo núcleo é o de **aprofundamento e diversificação de estudos**, este voltado para as áreas de atuação profissional que priorizam pelo projeto político pedagógico das instituições e que, na prática, atenderá às diferentes demandas sociais. E o terceiro núcleo, de **estudos integradores**, tem por objetivo proporcionar enriquecimento curricular por meio da participação em seminários, estudos curriculares, projetos de iniciação científica, atividades práticas, entre outras atividades que desenvolvam a comunicação, a expressão cultural e o conhecimento entre a teoria e a prática.

Estes três núcleos de estudo têm por objetivo assegurar a formação do profissional que:

[...] cuida, educa, administra a aprendizagem, alfabetiza em múltiplas linguagens, estimula e prepara para a continuidade do estudo, participar da gestão escolar, imprime sentido pedagógico a práticas escolares e não-escolares, compartilha os conhecimentos adquiridos em sua prática. (BRASIL, 2005)

Em resumo, os três núcleos de estudo “não esgotam, mas justificam as especificidades, as exigências e o lugar particular do curso de Pedagogia na educação superior brasileira” (BRASIL, 2005). Sendo que a formação do Licenciado em Pedagogia se faz na pesquisa, no estudo e na prática da ação docente e educativa em diferentes realidades.

A formulação do curso de Pedagogia foi um processo longo e amplo, principalmente por conta dos estudos e das discussões que ocorreram durante sua elaboração. No mesmo período, como meta para melhorar os indicadores de

qualidade da educação básica, o Governo Federal instituiu o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (BRASIL, 2020).

Este programa é uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, e por isso é baseado nos princípios da administração pública, e nos avançados modelos de gerenciamento das instituições públicas de ensino (BRASIL, 2020).

Por isso, este programa veio com o objetivo de qualificar os gestores das escolas da educação básica pública a partir do oferecimento de cursos de formação a distância, além de formar, em nível de especialização *Lato Sensu*, gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional; como também, contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática, e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social (BRASIL, 2020).

Sucintamente, este programa teve início em 2005, com um curso piloto de extensão em gestão escolar na qual eram ofertadas 100 horas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). O projeto foi criado por especialistas em educação a distância com notório saber na área da educação no qual desenvolveu inicialmente 400 gestores que estavam em exercícios nas escolas públicas (BRASIL, 2020)

Com o sucesso do programa, em 2006 passou a ser coordenado pelo Sistema Educacional Brasileiro (SEB) e pelo Ministério da Educação (MEC), onde iniciou o Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas destinada a diretores e vice-diretores em exercício da escola pública da educação básica. Já em 2009, o programa concebeu o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Coordenação Pedagógica que consistiu em carga horária de 405 horas, destinado a coordenadores pedagógicos e/ou profissionais que exerciam funções equivalentes que integravam a equipe gestora da escola de educação básica.

Em 2010, foi lançado o Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, com carga horária de 200 horas, o qual se destinou aos profissionais de instituições públicas de educação básica da equipe gestora, sendo eles, diretores e vice-diretores, ou equivalentes nos diferentes sistemas de ensino. Atualmente, os cursos estão

sendo operadas sob a responsabilidade de 31 Universidades Públicas Parceiras nas quais atendem a totalidade dos Estados e do Distrito Federal (BRASIL, 2020).

Como visto, é possível concluir que a legislação evoluiu quanto à formação do professor e conseqüentemente do gestor escolar, por isso Santos (2016, p. 51) explicita que:

O curso de Pedagogia precisa garantir uma base de conhecimentos teóricos e práticos para que o futuro gestor se torne o articulador e o coordenador das atividades-fim da escola, integrando a teoria e a prática, conhecendo a realidade e buscando alternativas para enfrenta-la.

Por isso, na formação inicial e/ou continuada é preciso considerar o profissional como um sujeito que tem intelecto crítico, reflexivo, elaborador e pesquisador para garanti-lo uma base de conhecimentos teóricos e práticos capazes de torna-lo um articulador e coordenador em sua prática.

2.2 GESTOR ESCOLAR: CONCEITOS

Até a industrialização no Brasil e o Manifesto dos Pioneiros de 1932, o gestor escolar, segundo Santos (2016) era uma figura clássica, um diretor de escola que trabalhava em instituições de porte médio, professor ou não da escola, que assumia a missão de coordenar o trabalho, a fim de prover os meios para que os docentes pudessem exercer melhor suas funções, ou seja, era um coordenador visto como responsável pelo administrativo-burocrático.

Mas, com o passar do tempo, os sistemas de ensino foram se ampliando e criando outros serviços, como, por exemplo, o de inspeção escolar, supervisão escolar, direção de ensino e por conseqüência a gestão escolar com a prática do diretor escolar, e atualmente o gestor escolar (SANTOS, 2016).

Assim, nesta pesquisa utiliza-se a designação de gestor escolar, pois a nomenclatura diretor carrega o peso de alguém com poder, soberania, voltado para o aspecto administrativo-burocrático. Além disso, a palavra gestor designa um sujeito responsável pela administração, gerenciamento, planejamento, organização, controle e direção dos bens e/ou negócios que pertencem à outra pessoa, podendo, ou não, ser uma empresa ou instituição (DICIO, 2020).

Em relação à escola, esta que integra a expressão gestor **escolar**, como já abordado anteriormente, é uma organização social viva que ao longo dos anos superou pontos de vistas mecânicos, fragmentadores e lineares; e que atualmente

orienta visões significativas em relação ao seu papel, a natureza humana e social, e principalmente o caráter interativo entre todos os sujeitos envolvidos no processo (LÜCK, 2017).

Portanto, justificando a escolha do termo gestor escolar, esta se dá justamente por considera-lo como aquele sujeito que administra uma organização social, sendo responsável por criar mecanismos para a efetivação de práticas e ações voltadas para a aprendizagem e o conhecimento, principalmente colocando a gestão escolar democrática como princípio base para a participação de todos na escola.

Vindo ao encontro dessa perspectiva, Lück (2009, p. 22) salienta que:

Os gestores escolares [...] são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente.

Ou seja, além de administrar, organizar e orientar administrativamente e pedagogicamente a escola, os gestores escolares devem ser mobilizadores e estimuladores dos sujeitos que trabalham com ele para que o desenvolvimento, a construção, o conhecimento e aprendizagem ocorram com sucesso dentro do ambiente escolar na garantia para a cidadania.

Para complementar, Sander (1995, p.45) também considera que este profissional “[...] é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem”. Sendo assim, o gestor escolar não deve ser considerado como responsável unicamente por fatores de ordem, disciplina e/ou de exigências burocráticas, mas sim, como aquele que deve coordenar, organizar e orientar administrativamente e pedagogicamente a escola, por isso a necessidade de compreender qual o perfil, o papel, as competências e as funções que este profissional deve ter para trabalhar no ambiente escolar.

2.3 PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

A palavra perfil, segundo o dicionário *online* de português, é a reunião das qualidades pessoais ou profissionais que tornam alguém apto para um trabalho, cargo ou atividade (DICIO, 2020).

Assim sendo, se faz necessário compreender quais qualidades pessoais e profissionais o gestor escolar precisa ter para cumprir seu cargo com eficiência.

Segundo Silva (2009, p. 73) “dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas são características essenciais para o perfil do gestor” e, para complementar, Lück (2000) corrobora que as principais habilidades e conhecimentos que os gestores escolares devem possuir são divididos em duas grandes áreas, sendo elas: a área administrativa e a área de relacionamento interpessoal/inteligência emocional.

É possível observar no quadro 1 o perfil do gestor escolar, tanto na área administrativa, quanto na área de relacionamento interpessoal/inteligência emocional:

Quadro 1 - Perfil do gestor escolar

ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL / INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
• Visão de conjunto e estratégica; • Conhecimento da política e da legislação educacional; • Competência administrativa e pedagógica; • Habilidades de planejamento; • Habilidades de manejo e controle de orçamento; • Habilidades de organização; • Habilidades de acompanhamento e monitoramento; • Habilidades de avaliação; • Habilidade de usar uma grande variedade de técnicas de solução de problemas; • Habilidade de tomar decisões eficazmente; • Habilidade de resolver problemas criativamente.	• Habilidade de se comunicar eficazmente; • Habilidade de mobilizar a equipe escolar e comunidade local; • Habilidade de facilitar processos de equipe; • Habilidade de desenvolver equipes; • Habilidade de negociar e resolver conflitos; • Habilidade de avaliar e dar feedback ao trabalho dos outros.

Fonte: LÜCK (2000, p. 91), adaptado pela autora, 2020.

Neste perfil traçado identifica-se um amplo escopo de características, desde habilidades de relacionamento interpessoal que percorre pelo conhecimento curricular até chegar aos trabalhos em grupos, cumprindo assim o que se entende por perfil. Segundo Lück (2000), o gestor escolar deve ser orientado para a melhoria de sua prática e, conseqüentemente, da escola buscando sempre estar em contínuo processo de capacitação em serviço, para que assim seja possível o desempenho de suas características e habilidades.

Para complementar o perfil do gestor escolar se faz importante utilizar algumas características elencadas por Libâneo (2017), sendo elas: **Autoridade**, este em que o exercício de poder é delegado a alguém para coordenar as medidas tomadas coletivamente. É importante considerar a descentralização do poder, na qual se delega as tarefas aos demais membros. **Responsabilidade**, esta que pertencente à autoridade, já que, mesmo tomando decisões conjuntas e descentralizando as tarefas,

a responsabilidade final se realiza por quem coordena. **Decisão**, esta que está relacionada à capacidade de selecionar, pois quando se está diante de várias alternativas, consegue identificar a mais adequada para a situação concreta. **Disciplina**, que oportuniza conciliar a conduta individual com as normas, regulamentos e interesses da escola, sempre assumindo de forma coletiva. E, por fim, a **iniciativa**, que é a capacidade crítica e criadora de encontrar soluções aos problemas que se apresentam no desenvolvimento do processo de direção, que implica na capacidade de enfrentar o imprevisto e as situações inusitadas.

Por fim, é possível concluir que o gestor escolar deve ter em seu perfil qualidades pessoais e profissionais que o torne apto para o seu cargo, como por exemplo, ter boa expressão, saber dialogar, ouvir, coordenar e respeitar o próximo, sempre com os pilares da autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa, a fim de conseguir também alcançar as características elencadas por Lück (2000), para que assim complete o seu perfil e esteja apto para colocar em prática no ambiente escolar.

2.4 PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

No meio educacional é muito comum escutarmos o termo papel, porém entendemos que esta palavra está revestida por determinação legal, ou seja, pelas políticas educacionais que regulam os sistemas de ensino que ditam o que se espera do profissional conforme a lei. Tanto que no dicionário online de português a palavra papel significa o dever legal, moral ou profissional que uma pessoa é obrigada a desempenhar (DICIO, 2020).

Posto isto, para entendermos o papel do gestor escolar, é preciso relacioná-lo com a legislação. No art. 205 da Constituição Federal de 1988 afirma-se que a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Em conformidade, Cury (2007) aborda que esta garantia precisa ser constante no coração das escolas, e por isso o gestor escolar deve assumir e liderar a efetivação desse direito nas suas atribuições.

O gestor escolar que está inserido na esfera pública do ensino deve considerar também o art. 37 da Constituição Federal de 1988, no qual explicita que a

administração pública deve reger a cinco princípios, sendo eles: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência (BRASIL, 1988).

Cury (2002) explana sobre os cinco princípios: **Legalidade**, que se refere à adequação, a ordem jurídica e democrática em suas regras e formalidades. **Impessoalidade**, que é o momento em que opõe o governo das leis ao governo dos homens, já que é a lei que dá autoridade a quem pode agir em nome dela. **Moralidade**, que se diz ao respeito às regras impostas e aos opostos dos outros quatro princípios, opostos conhecidos como corrupção, seja ela processual ou financeira. **Publicidade**, sendo esta uma das formas democráticas que permite ao cidadão a expor ao público algo com fonte e referência que pode ser diretamente assistida por qualquer um. E a **eficiência**, esta responsável pela efetivação concreta de deveres e satisfação dos cidadãos nos seus direitos, efetivados com padrão de qualidade que atendam às normas técnicas, sem duplicação de meios para os mesmos fins e uso de recursos contemporâneos de administração e gestão.

Quando estes princípios são colocados em prática, o diálogo, a transparência, a competência e a justiça tornam-se transversais à cidadania democrática (CURY, 2002). Por isso, o gestor escolar, que é responsável por administrar, organizar e orientar administrativamente e pedagogicamente a escola na forma da lei, deve colocar em prática estes cinco princípios.

Para complementar, Lück (2013) defende que é responsabilidade do gestor escolar o desenvolvimento e a eficácia da política educacional, por isso deve considerar como uma responsabilidade e trabalhar de forma ordenada, dinamizada e coordenada, com os devidos recursos para tais fins, para colocar em prática no âmbito escolar.

Para concluir, Libâneo (2017) considera que o papel do gestor escolar é de unir os desejos, as expectativas dos sujeitos, sempre articulando com a adesão e a participação de todos os segmentos da escola em um projeto comum. Ele é também um dirigente, responsável por ter uma visão de conjunto e uma atuação que compreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos e financeiros.

Pode-se afirmar que o gestor escolar deve ter em seu papel pontos de vistas gerais do ambiente escolar, quais sejam, pedagógicos, culturais, administrativos e financeiros, não se restringindo em apenas um aspecto, mas sim, se adequando a

todos eles, pois será por meio deles que conseguirá efetivar seu papel e articular sua prática com a participação de todos, com o intuito de tornar a escola com um clima organizacional adequado para todos.

2.5 COMPETÊNCIAS DO GESTOR ESCOLAR

Identificado o perfil e o papel do gestor escolar, o próximo passo é compreender as competências deste profissional, pois assim ele estará preparado para colocar em prática seus conhecimentos por meio de suas funções.

Segundo o dicionário online de português, competência é a capacidade de profundo conhecimento que uma pessoa tem sobre um determinado assunto, podendo ser um conjunto de saberes, habilidades ou conhecimentos passíveis de se colocar em prática (DICIO, 2020).

Nesta mesma linha, Libâneo (2017) corrobora que as competências são as qualidades, capacidades, habilidades e atitudes relacionadas a conhecimentos teóricos e práticos que permitem ao profissional exercer adequadamente sua profissão.

Ou seja, as competências podem ser aprendidas tanto na formação inicial e/ou continuada, quanto em exercício. Porém é preciso explicitar quais são as competências necessárias que o gestor escolar deve aprender, para que não haja aprendizado sem sentido no momento de sua prática.

Fleury e Fleury (2001, p. 187) mencionam que a competência está associada a alguns verbos, como: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. Ou seja, podemos argumentar que as competências também dependem do fato de que o gestor escolar tenha em seu perfil estas características, pois, sem ser capaz de saber agir, engajar-se, assumir responsabilidades, aprender saberes múltiplos e complexos, não conseguirá desenvolver competências necessárias para sua profissão.

Competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 188). Ou seja, quando desenvolvidas no gestor escolar, agregam tanto para a escola quanto para o profissional um conhecimento profundo de seu perfil e papel, principalmente o reconhecimento de como colocá-los em prática.

Para complementar, o autor Sveiby (1998) considera que a competência de um indivíduo depende de cinco elementos, sendo o **conhecimento explícito**, aquele que aprendemos pela educação formal, já que é por meio da informação e dos fatos que se aprende; a **habilidade**, que envolve o saber fazer adquirida com treinamento e prática; a **experiência**, que é adquirida por meio da reflexão sobre os erros e sucessos anteriores; o **julgamento de valor**, que está relacionado às percepções individuais sobre o que é certo ou errado e, por fim, **a rede social**, que se refere às relações mantidas por meio de contato com outras pessoas.

Na mesma linha, Witmann (2000) elenca três competências essenciais para o eixo de formação do gestor escolar, que tem por objetivo realizar e construir as aptidões cognitivas e atitudinais necessárias a este profissional, sendo eles: o **conhecimento**, a **comunicação** e a **historicidade**. Brevemente abordado, o **conhecimento** é um objeto essencial do trabalho escolar e por isso o autor considera que o gestor escolar deve compreender profundamente o processo de “(re)construção do conhecimento no ato pedagógico” (WITMANN, 2000, p. 95). A **comunicação** é considerada como uma competência indispensável “no processo de coordenação da elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico” (WITMANN, 2000, p. 95). E a **historicidade** é considerada porque o gestor deve ter “conhecimento do contexto histórico-institucional no qual e para qual atua” (WITMANN, 2000, p. 95).

Katz (1974) identifica também três tipos de competências para o sucesso do gestor escolar, sendo elas: as **competências técnicas**, que envolvem um entendimento específico, ou seja, um domínio de conhecimentos especializados sobre determinado assunto; as **competências humanas**, que são as capacidades de se relacionar e trabalhar com pessoas, e as **competências conceituais**, que são aquelas que devem proporcionar a capacidade de ver a empresa como um todo, incluindo o reconhecimento de como as várias funções da organização dependem uma das outras e como as mudanças em qualquer parte afetam todas as outras.

Importante salientar que Kartz (1974) reforça que essas três competências básicas são úteis e estão intimamente interligadas, sendo difícil determinar onde uma começa e a outra termina, tornando o gestor escolar um profissional completo, mas nada impede de trabalhá-las separadamente quando algo estiver falho, já que estas competências variam em relação à sua importância, quando se referem a níveis de responsabilidade.

Para complementar, faz-se importante apresentar os dados que o autor Mitchell (2004) utilizou de seis autores para elencar os tipos de competências, sendo possível observar no quadro 2:

Quadro 2 – Tipos de Competências

AUTOR	TIPOS DE COMPETÊNCIAS
Rabaglio	Técnicas e Comportamentais
Benjamins	Específicas (Hard) e Sociais (Soft)
Marcket	Técnicas e Comunicativas
Zarifian	De processo, Técnico-Formativas, De Serviço e Sociais
Gramigna	Diferenciais, Essenciais, Básicas e Terceirizáveis
Fonseca	Gerenciais, Técnicas e Sociais

Fonte: Mitchell (2004)

Em relação ao quadro 2, Mitchell (2004) elencou tipos de competências que se complementam. Mas, é indispensável destacar as três mais citadas entre os autores, sendo elas as **competências técnicas**, estas que estão relacionadas com a capacidade de aplicar e transferir o conhecimento, como também reconhecer e definir os problemas sociais e comportamentais; as **competências sociais**, que envolvem as atitudes que auxiliam o estabelecimento da interface entre o particular e o coletivo, promovendo articulações que agreguem ao ambiente e ampliem as possibilidades de aprendizagem, tanto do indivíduo quanto da organização; e as **competências comportamentais**, estas que estão ligadas às características de personalidade do indivíduo, pois são importantes para demonstrar o espírito empreendedor, inovador, criativo, de iniciativa, de liderança, e de vontade de aprender.

Podemos concluir que as competências são as qualidades, as capacidades, as habilidades e as atitudes que o gestor escolar deve ter em conjunto com os conhecimentos teóricos e práticos, para que assim consiga exercer adequadamente sua profissão.

Além disso, podemos concluir também que, de modo geral, o gestor escolar deve possuir vários tipos de competências, principalmente as que foram elencadas, para que assim consiga colocar em prática seus conhecimentos de forma eficaz, e consiga agregar tanto para a sua vida profissional quanto para o ambiente escolar.

2.6 FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR

Compreendido o perfil, o papel e as competências necessárias para o gestor escolar, faz-se necessário entender quais as funções que este profissional deve cumprir no ambiente escolar.

Segundo o dicionário *online* de português, a palavra função tem vários significados conforme o que se pretende dela, para o gestor escolar, se enquadra os significados de: obrigação ao que se deve executar; ofício, trabalho desempenhado por alguém; e profissão que está relacionado com aquilo com o que se trabalha (DICIO, 2020). Ou seja, são as práticas que o gestor vai prestar em seu dia a dia na escola.

Como já citado anteriormente, a gestão caminha em conjunto com a organização, a administração e a direção, pois isoladamente ela não consegue colocar em prática seu papel, seus objetivos e seguir seus próprios princípios. Posto isto, Libâneo (2017, p. 177) comenta que “a coordenação é um aspecto da direção, significando a articulação e a convergência do esforço de cada integrante de um grupo visando a atingir os objetivos”, ou seja, a gestão não depende só da função do gestor escolar, mas também de todos os sujeitos, professores, alunos e comunidade escolar em sua forma geral.

Para complementar, Lück (2009) explicita que o gestor escolar deve ser considerado um líder, um mentor, um coordenador e um orientador na escola, por isso, não é recomendável a divisão de trabalho, ou seja, não se deve limitar ao gestor a responsabilidade administrativa e para os demais de sua equipe a responsabilidade pedagógica, já que a responsabilidade do gestor escolar não deve ser diluída, mas sim compartilhada com todos.

Ressalta-se também que uma das funções básicas do gestor é o de promover, na comunidade escolar, o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, pois mediante a adoção de uma filosofia comum e a clareza de uma política educacional, a escola torna-se uma unidade em que ocorre a efetividade no trabalho de todos (Lück, 2009).

Lück (2013) também defende que o gestor escolar deve exercer influência sobre os setores e as pessoas da escola, por isso precisa de desempenho e influência de qualidade no ambiente e no clima escolar, pois refletirá no desempenho da comunidade escolar e na qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

As primeiras funções elencadas são de Lück (2013), esta que dividiu as funções em duas naturezas, sendo elas, a primeira, de natureza administrativa e a segunda de natureza pedagógica. Podemos observar no quadro 3 com suas respectivas funções:

Quadro 3 – Funções do gestor escolar com base nas naturezas administrativas e pedagógicas

NATUREZA	FUNÇÕES
Administrativa	• Organização e articulação de todas as unidades componentes da escola; • Controle dos aspectos materiais e financeiros da escola; • Articulação e controle dos recursos humanos; • Articulação entre escola e comunidade; • Articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional; • Formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos; • Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades.
Pedagógica	• Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos; • Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios; • Promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa; • Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade; • Estimulação à inovação e melhoria do processo educacional.

Fonte: Organizado pela autora, com base em Lück (2013, p. 16-17).

Mesmo Lück (2013) mostrando que as funções dos gestores escolares devam ser compartilhadas com os demais sujeitos do processo, quando ela divide em duas naturezas, fica mais explícito que o trabalho do gestor escolar centra-se nele mais na natureza administrativa, e apenas compartilhado na natureza pedagógica.

Dando continuidade às funções do gestor escolar, Libâneo (2017) sugere seis áreas de atuação que o profissional pode exercer na escola. Sendo elas: 1- planejamento, formulação e execução do projeto pedagógico-curricular; 2- organização e desenvolvimento do currículo; 3- organização e desenvolvimento do ensino; 4- práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico-curriculares; 5- desenvolvimento profissional; e 6- avaliação institucional e da aprendizagem.

Essas seis áreas, segundo Libâneo (2017), estão articuladas entre si para assegurar o apoio pedagógico e operacional da escola, por isso são de responsabilidade do gestor escolar e “para isso, necessitam ter domínio teórico e prático do conteúdo dessas áreas e as competências correspondentes”. (LIBÂNEO, 2017, p. 234). Reforçando o que já foi citado sobre a formação do gestor escolar, este profissional precisa ter domínio teórico e prático em suas formações iniciais e continuadas para que consiga desempenhar suas funções com êxito e eficácia.

Em relação às seis áreas, Libâneo (2017, p. 234) mostra que elas são articuladas entre si formando três blocos, sendo eles:

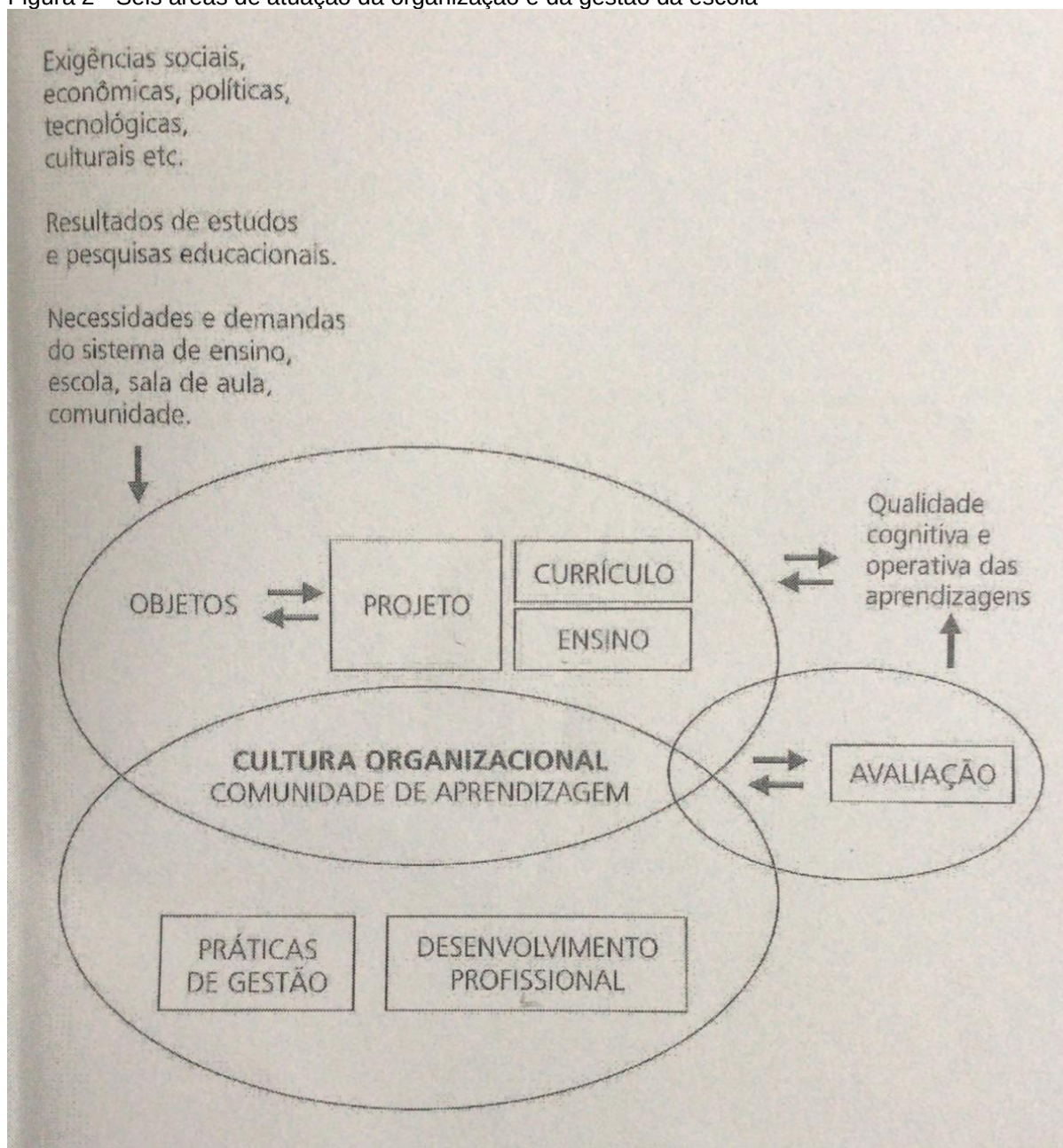
o primeiro é formado pela organização e desenvolvimento do projeto pedagógico-curricular, do currículo e do ensino, centrado nas finalidades e

funções básicas da escola. O segundo bloco refere-se às práticas de gestão e desenvolvimento profissional, centrado nos meios e instrumentos de ação. O terceiro bloco corresponde às práticas de avaliação institucional e de aprendizagem, articulada com os outros dois blocos, voltada para a verificação entre os objetivos e resultados.

Cabe ressaltar também que, entre esses três blocos, permeia a cultura organizacional, esta que constitui o espaço físico, psicológico e social da escola, e por isso o gestor escolar precisa ser articulador em sua prática.

É possível observar como Libâneo (2017) organizou as seis áreas na figura 2.

Figura 2 - Seis áreas de atuação da organização e da gestão da escola



Autor: Libâneo (2017, p. 235)

Existe a inter-relação entre as seis áreas, mas quais as funções do gestor escolar em cada área? No quadro 4 é possível compreender quais as funções estabelecidas para o gestor escolar em cada área de atuação.

Quadro 4 – Funções do gestor escolar nas seis áreas de atuação da organização e gestão da escola.

ÁREAS DE ATUAÇÃO	FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR
Planejamento, formulação e execução do projeto pedagógico-curricular.	• Coordenar a formulação, o desenvolvimento e a avaliação do projeto pedagógico-curricular; • Apresentar ideias e diretrizes relacionadas aos objetivos, às orientações curriculares e aos planos de ensino; • Auxiliar tecnicamente na elaboração do projeto pedagógico-curricular e dos planos de ensino; e • Acompanhar e avaliar as atividades do currículo e do ensino no projeto pedagógico-curricular.
Organização e desenvolvimento do currículo.	• Fornecer elementos para a formulação dos objetivos e do papel da escola em face das necessidades mais gerais da sociedade e das necessidades locais; e • Auxiliar na elaboração dos planos de ensino, especificamente nos objetivos por disciplina, adequação dos conteúdos com a realidade da escola e às necessidades específicas dos alunos.
Organização e desenvolvimento do ensino.	• Oferecer aos professores capacitação em metodologias e procedimentos específicos de sua matéria; • Oferecer aos professores orientações de aprendizagem dos alunos e diagnósticos de dificuldades, como também formas para as enfrentar; • Oferecer práticas de avaliação da aprendizagem; • Fornecer assistência profissional direta aos professores na sala de aula, dando preferência pela observação sistemática das aulas; • Acompanhar do trabalho com sugestões, aconselhamento, encorajamento e avaliação; • Fornecer apoio com medidas de pedagogia diferenciada e de reforço nos domínios das didáticas específicas das disciplinas; • Fornecer medidas destinadas a melhorar as aprendizagens, de modo a prevenir a exclusão e a promover a inclusão; e • Auxiliar os professores na análise e solução de problemas da disciplina, conflitos e de outras situações problemáticas, sugerindo práticas que facilitem a gestão da classe;
Práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico curriculares.	• Prestar assistência pedagógico-didática aos professores para se chegar a uma situação de qualidade de ensino, auxiliando-os a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos; • Coordenar a formulação e desenvolvimento do projeto pedagógico e da proposta curricular; • Aplicar procedimentos de liderança democrático-participativa, coordenando o esforço coletivo do grupo de profissionais em função dos objetivos da escola e assegurando o clima de trabalho necessário; • Responsabilizar-se pela efetivação das atividades de rotinas tais como: reuniões pedagógicas, conselhos de classe, escolha de livros didáticos, provimento do material didático e pedagógico necessário às aulas, como também definição da organização do tempo escolar e da constituição de turmas; • Criar condições necessárias para integrar os alunos na vida da escola mediante atividades para a socialização dos alunos, formas associativas; e

	• Cuidar dos relacionamentos da escola com pais e comunidade, incluindo formas de inserção da escola na comunidade.
Desenvolvimento profissional.	• Identificar necessidades de formação dos docentes e promover ações de desenvolvimento profissional por meio de reuniões, encontros de estudo e de aprimoramento profissional; e • Promover momentos de análise e de reflexão sobre as orientações pedagógicas e as práticas docentes em seu contexto concreto, por meio da troca de experiências e da cooperação entre todos os docentes.
Avaliação institucional e da aprendizagem.	• Acompanhar as ações de avaliação da organização escolar, do rendimento escolar dos alunos, e do próprio trabalho de coordenação pedagógica; • Ajudar os professores a diagnosticar dificuldades dos alunos e a formular meios didáticos e técnicos de enfrentá-la; • Indicar critérios e formas de avaliação da aprendizagem que consideram a diferenciação pedagógica dos alunos; e • Prover os professores de meios de elaboração de instrumentos e procedimentos de avaliação da aprendizagem.

Fonte: Organizado pela autora, com base em Libâneo (2017, p. 236-241).

Ao considerarmos que o gestor escolar deva ter uma prática compartilhada com todos os sujeitos, sendo eles professores, alunos e comunidade, fica bem claro esta posição ao analisar as funções dentro das seis áreas elencadas por Libâneo (2017), principalmente pelos verbos encontrados, como coordenar, auxiliar, acompanhar, oferecer, responsabilizar-se, criar, cuidar, e entre outros que garantem que a prática seja por meio de ações em conjunto.

Por fim, pode-se concluir que o gestor escolar precisa ter a responsabilidade de liderar, coordenar, orientar e integrar no trabalho de diversas pessoas de forma compartilhada e não centralizada. Além disso, há necessidade de considerar as funções elencadas por Lück (2013) e Libâneo (2017), pois estas irão dar suporte para que o gestor consiga colocar em prática seus conhecimentos, e assim efetivar seu perfil, seu papel e suas competências no ambiente escolar.

3 PROGRAMA GESTÃO EM FOCO

Neste capítulo será realizada a apresentação e a análise dos dados do Programa Gestão em Foco, ofertado pelo Estado do Paraná para gestores escolares das escolas públicas. Por isso, houve a necessidade de dividir o capítulo em quatro partes. Na primeira, explicita-se sobre a técnica de análise de dados de Bardin (2011) e os três polos cronológicos que foram utilizados para esta pesquisa, pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A segunda parte teve por objetivo compreender como surgiu o Programa Gestão em Foco, e como ele se constituiu legislativamente. Já a terceira parte trata sobre os dados do Programa Gestão em Foco, apresentando as modalidades a distância e presencial, os módulos, as unidades, como ocorreu em cada ano do quadriênio 2016-2019 e os materiais complementares. Já a quarta e última parte, apresenta a análise das seis categorias e seus elementos, no qual foram identificados como os conteúdos ofertados pelo Programa Gestão em Foco contribuem para a prática dos gestores escolares na garantia da gestão democrática nas escolas.

3.1 O PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a qualitativa, esta que proporciona a sensibilidade do estudo empírico às questões pesquisadas e, por isso, foi utilizada para a apresentação e análise de dados a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011, p. 48), sendo esta:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Bardin (2011) organiza a análise de conteúdo em torno de três polos cronológicos, sendo a primeira a pré-análise, a segunda a exploração do material, e a terceira o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase da organização, pois é neste período que tem por objetivo fazer operações e sistematizar as ideias iniciais, a fim de conduzir a um desenvolvimento para as operações sucessivas e o plano de análise. Firmado quando Bardin (2011, p. 124-126) explica que “a pré-análise tem por objetivo a organização, embora ela própria seja composta por atividades não estruturadas, “abertas”, por

oposição à exploração sistemática dos documentos”. Ou seja, esta é a etapa que possibilita a preparação para as etapas seguintes da pesquisa.

A fase da exploração do material, segundo Bardin (2011, p. 126), é “longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”, sendo assim, a codificação trata-se de fazer o recorte das unidades de registro que podem ser palavras, tema, objeto ou referente ao personagem, acontecimento e documento. Ou então, as unidades de contexto que se deve levar em consideração o custo e a pertinência.

Por fim, na terceira fase, é realizado o tratamento dos resultados obtidos e as interpretações, Bardin (2011, p.132) explica também que “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos [...]”. Ou seja, é possível deixar em evidência as informações fornecidas pela análise, e assim realizar operações simples, como as interpretações propostas anteriormente, ou operações complexas, como as que vão surgindo durante a análise.

Nesta última fase, optou-se por utilizar a categorização, esta que segundo Bardin (2011, p. 145) “[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”, sendo assim, as categorias são classificadas e, a partir de critérios definidos, os elementos são categorizados dentro delas, criando assim um reagrupamento por semelhança.

Para realizar um conjunto de categorias de qualidade é preciso considerar cinco características, sendo elas: a primeira, a de exclusão mútua, que significa que cada elemento não pode existir em mais de uma divisão; a segunda é sobre a homogeneidade, em que o único princípio de classificação deve governar a sua organização; a terceira é sobre pertinência, que significa que a categoria deve estar adaptada ao material de análise escolhido pertencendo a um quadro teórico já pré-definido; a quarta é sobre a objetividade e a fidelidade, no qual deve deixar claro a entrada de um elemento na categoria; e quinta, diz respeito sobre a produtividade, em que a categoria consegue possuir vários elementos.

A análise desta pesquisa foi estruturada de maneira que as três fases de Bardin (2011) estejam presentes, passíveis de interpretação e os resultados sejam esperados e significativos para a área da educação.

3.2 ESTRUTURA LEGISLATIVA DO PROGRAMA GESTÃO EM FOCO

Existem leis de iniciativa tanto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) quanto na Constituição do Estado do Paraná de 1989 (PARANÁ, 1989). Pois o art. 165 (BRASIL, 1988) cita que “as leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I - o plano plurianual; II - as diretrizes orçamentárias; III - os orçamentos anuais”. Já na Constituição do Estado do Paraná (PARANÁ, 1989) esta mesma garantia está prevista no art. 133 que cita que “Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I. o plano plurianual; II. as diretrizes orçamentárias anuais; III. os orçamentos anuais”. Ou seja, o Poder Executivo do âmbito Federal, Estadual e Municipal deverão estabelecer as referidas iniciativas citadas.

O Plano Plurianual existe nos três âmbitos, Federal, Estadual e Municipal, ao qual tem por objetivo garantir programas de manutenção e expansão de ações para o desenvolvimento da pessoa humana e conseqüentemente da sociedade. Este plano não serve só como uma garantia para a sociedade ter acesso a programas de desenvolvimento, mas também como um dever do chefe do poder público, pois serve como forma de controle de gastos previstos para cada área de desenvolvimento e como uma fiscalização do cumprimento das metas fiscais e de políticas públicas.

O Plano Plurianual citado na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e na Constituição do Estado do Paraná de 1989 (PARANÁ, 1989) é o principal instrumento de planejamento no qual definem-se objetivos, metas e diretrizes da administração pública de médio prazo. O seu tempo de duração é de quatro anos, e tem início no segundo ano do mandato do Chefe do Poder Executivo e término no final do primeiro ano do seu sucessor. Importante ressaltar que é dada continuidade no processo de planejamento mesmo no caso de troca de governo. A Lei n.º 18.661 de 22 de dezembro de 2015 (PARANÁ, 2015a) dispõe sobre o Plano Plurianual que foi analisado nesta pesquisa:

Art.1.º Fica instituído o Plano Plurianual do Estado do Paraná para o quadriênio 2016 a 2019 – PPA 2016-2019, conforme disposto no art. 133 da Constituição Estadual, que reflete as políticas públicas e organiza a atuação da Administração Pública Estadual, direta e indireta. (PARANÁ, 2015a).

O Plano Plurianual analisado é vigente para o quadriênio 2016 a 2019 (PARANÁ, 2015b) e foi elaborado com o intuito de aperfeiçoar o modelo utilizado no período anterior, de 2012 a 2015, para manter o caráter estratégico com condições efetivas para a formulação, a gestão e a implementação das políticas públicas, além de definir espaços de atuação do plano e do orçamento com o intuito de obter transparência em suas ações.

Coordenado pela Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral em conjunto dos órgãos da administração pública direta e indireta com Outros Poderes, Ministério Público e Defensoria Pública, o Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b) foi constituído a partir de uma análise social, econômica e ambiental do Estado do Paraná.

O contexto econômico era conturbado em relação às finanças públicas, tanto no âmbito estadual quanto no âmbito nacional, e o Estado do Paraná, ao fazer um panorama, constatou que a situação poderia ser agravada caso não houvesse planejamento em suas finanças. Segundo o Estado do Paraná (PARANÁ, 2015b) “[...] o planejamento é ferramenta essencial para a otimização do uso dos recursos públicos disponíveis e para a busca da eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental”, ou seja, “é atividade de natureza contínua e coletiva, num processo dinâmico e sistêmico, com uma abordagem multidisciplinar, e com iniciativas de governo passíveis de se medir sua exequibilidade” (PARANÁ, 2015b).

Portanto, a proposta do Estado para o Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b) foi de agir com responsabilidade, aceitando a realidade, sem falsas soluções, mas buscando realizar um planejamento com equilíbrio fiscal para que assim garantisse o desenvolvimento e a conquista dos melhores resultados para a sociedade.

O Governo do Estado do Paraná reconhece que a participação dos cidadãos é elemento fundamental para a construção de um Estado democrático, pois sem ela a democracia corre grandes riscos de reduzir-se a um formalismo vazio e carente de legitimidade.

Por isso, optaram por utilizar, na elaboração do Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b), o procedimento de audiência pública:

A audiência pública é uma das formas de participação e de controle popular da Administração Pública no Estado Social e Democrático de Direito. Ela propicia, entre outros, o exercício da cidadania e o respeito ao princípio do

devido processo legal em sentido substantivo. A participação mais efetiva dos cidadãos é parte do aprimoramento dos processos democráticos.

Assim, a audiência pública foi utilizada tanto nas modalidades de sessões presenciais e não presenciais. O objetivo de utilizar este procedimento era para que ocorresse um processo transparente, e de ampla discussão com a sociedade, pois visava colher subsídios e informações de forma organizada, e oferecer aos interessados a oportunidade de encaminhamento de seus pleitos, opiniões e sugestões relativas ao assunto em questão.

Desta maneira, as audiências públicas presenciais foram realizadas nos dias 18, 19 e 20 de agosto de 2015 em Maringá, Cascavel e Curitiba. E a audiência pública não presencial foi realizada no período de 17 a 31 de agosto no site oficial do governo, no qual todo cidadão paranaense podia ter acesso e a oportunidade de participar com contribuições e sugestões para os programas e avaliações das principais iniciativas (PARANÁ, 2015b).

Importante salientar que “a participação dos cidadãos e da sociedade civil organizada aproximou estes do Estado e representa um avanço na atuação governamental” (PARANÁ, 2015b), pois as demandas e as contribuições recebidas nas audiências públicas, segundo o Governo do Paraná, foram analisadas e consideradas, na medida do possível, na proposta final das iniciativas, o que proporcionou a construção de um plano realista capaz de enfrentar desafios com determinação, conhecimento, eficácia e colaboração.

Para a formulação do Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b) obteve-se como princípios básicos: a organização da administração estadual em programas; a identificação dos objetivos e prioridades do governo estadual; a integração do plano com o orçamento; e as ações do governo de forma transparente, sendo que consideram três fundamentos: a **consciência** “que por definição é a acuidade com que se executa qualquer trabalho, ou seja, é o senso de responsabilidade colocado em prática” (PARANÁ, 2015b), a **razão**, que é “a capacidade de conhecer a realidade, por meio do raciocínio lógico, inteligência apurada, bom senso e prudência, visando formar um juízo de valor que guarde proporcionalidade com o tamanho do problema e a precisão da solução [...]” (PARANÁ, 2015b) e a **ação**, que é “processo que resulta na criação ou na modificação da realidade, por meio de intervenções planejadas” (PARANÁ, 2015b).

Estes fundamentos serviram como orientação para o planejamento das ações a partir da análise crítica feita pelo Estado do Paraná, pois consideraram seus avanços e suas necessidades mais urgentes, nas quais utilizaram três pilares de estratégia central de desenvolvimento, sendo eles:

a) **Desenvolvimento Humano** - é o processo pelo qual uma sociedade melhora a vida dos seus cidadãos por meio da oferta de bens e serviços capazes de satisfazer suas necessidades básicas e complementares. O que compreende desde infraestrutura - rodovias, portos, aeroportos, transporte público, abastecimento de água e energia elétrica - até ações sociais primárias - cestas básicas, leite, moradia. E os serviços essenciais: educação, saúde e segurança pública. b) **Desenvolvimento Econômico** - processo de enriquecimento de cidades, estados e países, assim como de seus habitantes, por meio da acumulação de ativos individuais ou públicos, e também de um crescimento da produção e da remuneração recebida pelos que participam da atividade econômica. Todo desenvolvimento econômico pressupõe ajustes institucionais, fiscais e jurídicos; incentivos para inovações, empreendedorismo e investimentos; e a elaboração de um sistema eficiente de produção, circulação e distribuição de bens e serviços à população. c) **Desenvolvimento Ambiental** - consiste na manutenção das funções e componentes do ecossistema, de modo sustentável. Para isso, deve-se levar em conta a habitabilidade, a beleza do ambiente e a sua função como fonte de energias renováveis. O Paraná tem trabalhado integrando as diversas formas de desenvolvimento, de modo a obter resultados que espelhem o real compromisso de promover as pessoas em todas as suas possibilidades. Com isso, vem comprovando que é possível promover desenvolvimento com preservação ambiental, com respeito aos direitos individuais e coletivos, em justa parceria com o capital privado e em sintonia com as demandas da população. (PARANÁ, 2015b, grifo da autora)

Ao utilizar estes três pilares, o Governo do Paraná se permitiu enfrentar problemas locais e regionais com o objetivo de eliminar desigualdades, a fim de promover o equilíbrio e a igualdade, através da execução de programas e iniciativas.

O Plano Plurianual, em sua forma geral, organiza-se em programas, que são divididos em indicadores, iniciativas e metas, nas quais contem propostas com ações de médio e longo prazo, no propósito de garantir estruturas de atendimento às demandas da população (PARANÁ, 2015b).

Segundo o Estado do Paraná (PARANÁ, 2015b), o programa é um conjunto articulado de iniciativas e metas que servem para alcançar objetivos, que podem ser concretizados em impactos possíveis de mensurar pela evolução de indicadores em seu período de execução. Já as iniciativas têm o papel de declarar, para a sociedade, o objetivo intermediário, de forma detalhada na caracterização com o que fazer, e como fazer. E as metas se referem a onde e quando serão realizadas as entregas para a sociedade através de bens e serviços.

No Plano Plurianual existem duas modalidades de programas, classificados em

finalísticos e gestão, manutenção e serviços. Os programas **finalísticos** são um “conjunto de iniciativas para alcançar os resultados desejados, em conformidade com a agenda de Governo, cujo desempenho deve ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido” (PARANÁ, 2015b). E os programas classificados como **gestão, manutenção e serviços ao Estado** são o “conjunto de Iniciativas destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção administrativa da atuação governamental, além dos serviços de água, energia elétrica, telefonia” (PARANÁ, 2015b).

Os programas finalísticos apresentam indicadores de resultado, iniciativas e, na sua maioria, uma meta que traduz os resultados esperados no final do quadriênio. Já os programas de gestão, manutenção e serviços ao Estado, os indicadores de resultados, e as metas para as iniciativas são facultativos. Existe uma única exceção no Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b) que é Programa 42, ao qual não possui indicadores, e suas iniciativas não possuem metas.

Posto isto, o Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b) possui ao total 20 programas finalísticos e 04 programas de gestão, manutenção e serviços ao Estado, além das obrigações especiais. Com estes 24 programas, existe um total de 61 indicadores, 322 iniciativas e 209 metas que envolvem 27 órgãos e 111 Unidades Orçamentárias que servem para orientar as ações nos diferentes setores com o objetivo de realizar a manutenção e o desenvolvimento sustentável do Estado do Paraná.

É possível observar a divisão dos programas no quadro 5:

Quadro 5 – Programas do Plano Plurianual 2016-2019

Nº	Programas Finalísticos	Órgão Responsável
01	Rotas do Desenvolvimento	SEIL
02	Desenvolvimento Social	SEDS
03	Minha Escola Tem Ação - META	SEED
04	Desenvolvimento Rural Sustentável e Abastecimento	SEAB
05	Paraná: Esporte e Turismo, um Estado de Bem Estar	SEET
06	Educação para Todos	SEED
07	Energia e Telecomunicações	CC - COPEL
08	Excelência no Ensino Superior	SETI
09	Políticas de Direitos Humanos e Cidadania	SEJU
10	Morar Bem Paraná	CC - COHAPAR
11	Desenvolvimento Econômico Sustentável	SEPL
12	Paraná Inovador	SETI
13	Paraná Seguro	SESP
14	Paraná Sustentável	SEMA
15	Paraná tem Cultura	SEEC
16	Trabalho, Emprego e Renda	SEDS
17	Desenvolvimento Sustentável das Cidades	SEDU
18	Desenvolvimento Sustentável e Integrado da Região Metropolitana de Curitiba	SEDU
19	Saúde para Todo Paraná	SESA
20	Universalização do Saneamento Básico	CC - SANEPAR

Nº	Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado	Órgão Responsável
40	Governança & Inovação	Multissetorial
41	Assegurar o Equilíbrio Fiscal	SEFA
42	Gestão Administrativa	-
43	Gestão Institucional – Outros Poderes, Ministério Público e Defensoria Pública	-

Fonte: Plano Plurianual 2016-2019 (Paraná, 2015b)

Para a realização destes programas foram disponibilizados recursos, na qual o valor global para o Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b), juntamente com o Orçamento Fiscal e Próprio da Administração Indireta, e o Orçamento de Investimentos das Empresas Públicas e das Sociedades de Economia Mista foi estimado na ordem de R\$ 209.641.374.289,00 (duzentos e nove bilhões, seiscentos e quarenta e um milhões, trezentos e setenta e quatro mil, duzentos e oitenta e nove reais).

O programa do Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b) analisado nesta

pesquisa é o 03 - Programa Meta Minha Escola Tem Ação (META), no qual encontra-se na categoria de programa finalístico, e tem como órgão responsável a Secretaria de Estado da Educação (SEED).

O objetivo do Programa META é o de aperfeiçoar o processo de ensino e aprendizagem a fim de garantir a oferta da educação básica de acordo com a demanda escolar, pois acreditam que é através das práticas pedagógicas e da gestão que ocorrerá a melhoria nos indicadores do rendimento escolar, e assim alavancar a proficiência dos estudantes da educação pública no Estado do Paraná. Segundo o que está explícito no Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b):

O META foi pensado a partir dos desafios educacionais apresentados na Rede Estadual de Educação com relação aos índices de aprovação, reprovação, distorção idade-série e abandono escolar, no sentido de desencadear ações para melhorar o desempenho e a permanência dos estudantes nas escolas, a partir dos dados apresentados pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica do Paraná (SAEP) e Censo Escolar (INEP), em 2013.

A partir dos dados analisados, e a fim de alcançar seu objetivo geral, o Programa META construiu dois grandes objetivos específicos, sendo que o primeiro consiste em: “Fortalecer a gestão escolar, visando à melhoria da qualidade de ensino da educação básica” (PARANÁ, 2015b) e o segundo em: “Reduzir as taxas de abandono, reprovação, aprovação por conselho de classe e distorção idade ano” (PARANÁ, 2015b). Assim, para alcançar os objetivos propostos foram definidos como principais ações do Programa META:

a) Consolidar e monitorar o projeto político pedagógico e o plano de ação. b) Elaborar proposta curricular e trabalho docente das práticas pedagógicas. c) Capacitar todos os profissionais da educação, alinhada ao plano de ação. d) Acompanhar a ampliação da jornada escolar. e) Mobilizar a contínua participação da comunidade escolar nas ações da escola, fortalecendo as estâncias escolares. f) Aliar a tecnologia educacional às práticas pedagógicas e gestão escolar. g) Monitorar e avaliar continuamente o desempenho do gestor escolar (PARANÁ, 2015b).

Essas sete ações que norteiam as iniciativas desenvolvidas pela SEED, segundo o Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b), estão de acordo com as metas estabelecidas no Plano Estadual de Educação do Paraná (PARANÁ, 2015c).

O Programa META tem no total 12 indicadores, sendo possível observar como eles se constituem no quadro 6.

Quadro 6 – Indicadores do Programa META

Denominação e Fonte	Unidade de Medida	Referência		Previsão	Periodicidade de Apuração	Polaridade
		Data	Índice	Índice 2019		
IDEB - Ensino Fundamental Anos Finais Fonte: INEP/MEC	unidade	05/09/2014	4,10	5,10	Bianual	Maior Melhor
IDEB - Ensino Fundamental Anos Iniciais Fonte: INEP/MEC	unidade	05/09/2014	6,20	6,70	Bianual	Maior Melhor
IDEB - Ensino Médio Fonte: INEP/MEC	unidade	05/09/2014	3,40	4,90	Bianual	Maior Melhor
Proficiência no SAEP - Língua Portuguesa 3º ano Ensino Médio Fonte: SEED	proficiência	30/11/2013	264,50	269,80	Bianual	Maior Melhor
Proficiência no SAEP - Língua Portuguesa 9º ano Ensino Fundamental Fonte: SEED	proficiência	30/11/2013	242,90	247,80	Bianual	Maior Melhor
Proficiência no SAEP - Matemática 3º ano Ensino Médio Fonte: SEED	proficiência	30/11/2013	270,60	274,90	Bianual	Maior Melhor
Proficiência no SAEP - Matemática 9º ano Ensino Fundamental Fonte: SEED	proficiência	30/11/2013	249	254	Bianual	Maior Melhor
Taxa de Abandono Ensino Fundamental Fonte: INEP/MEC	percentual	28/08/2014	3,20	2,40	Anual	Menor Melhor
Taxa de Abandono Ensino Médio Fonte: INEP/MEC	percentual	28/08/2014	7,90	6	Anual	Menor Melhor
Taxa de Aprovação Ensino Fundamental Fonte: INEP/MEC	percentual	28/08/2014	83,20	84	Anual	Maior Melhor
Taxa de Aprovação Ensino Médio Fonte: INEP/MEC	percentual	28/08/2014	78,40	85	Anual	Maior Melhor
Taxa de Participação dos Profissionais da Educação no Formação Continuada Fonte: SAE/SICAPE	percentual	30/12/2014	80	85	Anual	Maior Melhor

Fonte: Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b)

Consequentemente, o Programa META consolidou em um total de 5 emendas que permeiam suas iniciativas, sendo elas:

Apoiar o desenvolvimento de projetos e o fortalecimento das escolas de alunos com necessidades especiais; Apoiar programa para capacitação dos professores nas escolas estaduais na Língua Inglesa; Apoiar programas para disponibilizar tecnologia assistiva e aperfeiçoar os sistemas informatizados de gestão educacional. Apoiar Projeto Semana Maria da Penha nas Escolas. Apoio financeiro a manutenção e ampliação ao Projeto da Pedagogia da Alternância realizado pelas Casas Familiares Rurais. (PARANÁ, 2015b)

Importante ressaltar que essas emendas englobam a educação básica em sua totalidade, capacitação de professoras nas escolas em relação à Língua Inglesa, a disponibilização de tecnologia assistiva com melhoria dos sistemas da gestão escolar, apoio a projetos importantes que devem ser abordados nas escolas em prol do conhecimento para a sociedade, além do apoio financeiro à manutenção e ampliação do Projeto da Pedagogia da Alternância.

Para a prática do Programa META foi disponibilizado o recurso no total de 31.135.934.983 (trinta e um bilhões e cento e trinta e cinco milhões e novecentos e trinta e quatro mil e novecentos e oitenta e três reais), como é possível observar no quadro 7.

Quadro 7 – Recurso Total do Programa META

Recursos	Valor 2016 (R\$ 1,00)	Valor 2017-2019 (R\$ 1,00)
Orçamento Fiscal e Próprio da Administração Indireta	6.877.322.468	24.258.612.515
Tesouro	6.877.241.828	24.258.328.071
Outras Fontes	80.640	284.444
Valor Global	31.135.934.983	

Fonte: Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b)

O valor acima é para o Programa META integral, no qual foi distribuído entre suas 16 iniciativas. Vale ressaltar que cada iniciativa tem sua meta, sua quantidade por mesorregião até o último ano do Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b) e seu recurso.

No quadro 8 é possível observar cada iniciativa com sua respectiva meta.

Quadro 8 - Iniciativas do Programa META

INICIATIVAS	META
Formação em Ação	Profissional Capacitado
Sistema de Avaliação Institucional	Sistema Implantado
Manutenção da Educação Infantil da Rede Estadual	Vaga Ofertada
Valorização da Educação Básica - Magistério	Profissional Suprido
Valorização da Educação Básica - Administrativo	Profissional Suprido
Manutenção e Gerenciamento do CEPR	Aluno Atendido com Excelência no Ensino Fundamental e Médio
Desenvolvimento da Educação Básica - Ensino Fundamental	Escolas Atendidas
Desenvolvimento da Educação Básica - Ensino Médio	Escolas Atendidas
Desenvolvimento da Educação Básica - Modalidade Especial	Escolas Atendidas com Repasse de Recursos por Meio de Convênios
Desenvolvimento da Educação Básica Para Jovens e Adultos – EJA	Escolas Atendidas
Modernização da Infraestrutura Tecnológica e Fortalecimento do Uso de Tecnologias Educacionais	Escolas Atendidas
Caminhos da Profissionalização	Alunos Formados
Fortalecimento da Gestão Escolar - Gestão em Foco	Escolas Atendidas
Formação Continuada	Profissional Capacitado
Mobilização da Comunidade Escolar e Fortalecimento das Instâncias Colegiadas	Escolas Atendidas
Manutenção e Execução do Contrato de Gestão com PARANAEDUCAÇÃO - Gerenciamento de Serviços de Apoio Escolar	Escolas Atendidas

Fonte: Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b) elaborado pela autora.

A iniciativa de interesse para esta pesquisa é a de Fortalecimento da Gestão Escolar – Gestão em Foco que tem por meta atender as escolas. Essa iniciativa está prevista na ação de “capacitar todos os profissionais da educação, alinhada ao plano de ação” (PARANÁ, 2015b), pois é voltada para a formação continuada dos gestores escolares.

Por isso, esta iniciativa tem cinco objetivos, sendo o primeiro: consolidar o projeto político pedagógico e monitorar o plano de ação da escola, a fim de fortalecer a gestão escolar e garantir a função social de promoção da formação integral dos estudantes. O segundo: ofertar a formação continuada específica aos gestores escolares, realizando e orientando-os por meio de tutoria de gestão. O terceiro: fortalecer as instâncias colegiadas, a fim de promover a participação da comunidade na escola. O quarto: aprimorar o sistema estadual de rede de proteção, e promover a prática de liderança na gestão escolar por meio de intercâmbios e seminários regionalizados. E o quinto: prever recursos para visitas técnicas das equipes dos Núcleos Regionais de Educação (NREs) e da SEED nas escolas (PARANÁ, 2015b).

Em relação à quantidade por Mesorregião, até 2019, esta iniciativa teve como objetivo atender no total de 2.099 escolas, sendo: 93 escolas no Centro Ocidental; 154 escolas no Centro Oriental; 178 escolas no Centro Sul; 458 escolas na região Metropolitana de Curitiba; 159 escolas no Noroeste; 334 escolas no Norte Central; 174 escolas no Norte Pioneiro, 272 escolas no Oeste; 110 escolas no Sudeste e 167 escolas no Sudoeste.

E, para a realização desta iniciativa, o recurso disponibilizado foi no valor global de 2.490.034 (dois milhões e quatrocentos e noventa mil e trinta e quatro reais), como é possível observar no quadro 9:

Quadro 9 – Recurso da Iniciativa Gestão em Foco

Recursos	Valor 2016 (R\$ 1,00)	Valor 2017-2019 (R\$ 1,00)
Total Orçamentário	550.000	1.940.034
Valor Global	2.490.034	

Fonte: Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b)

Instituído como iniciativa pelo Programa META, em 2016, através da Resolução SEED 3.299 de 19 de agosto (PARANÁ, 2016), o Programa Gestão em Foco transformou-se na formação oficial em gestão escolar, como previsto no Art. 1º “Instituir o Programa Gestão em Foco destinado à formação oficial em gestão escolar,

ofertada a todos os diretores e diretores auxiliares da rede pública estadual” (PARANÁ, 2016).

O Programa Gestão em Foco, como citado anteriormente, constitui-se pela formação continuada voltada aos gestores escolares, onde na Lei n.º 18.590 de 13 de outubro de 2015 (PARANÁ, 2015d), institui que o gestor escolar poderá ser afastado definitivamente se tiver a:

e) não participação ou aproveitamento inferior ao mínimo estabelecido no programa oficial de formação para gestão escolar da Seed, salvo por motivo de força maior, devidamente demonstrado e aceito por decisão fundamentada do Secretário de Estado da Educação.

Portanto, o Programa Gestão em Foco, como formação oficial da gestão escolar organizada, implementada, oferecida e executada pela SEED, deverá ter a participação do gestor escolar ou o aproveitamento mínimo estabelecido, se não o mesmo poderá ser afastado definitivamente de seu cargo.

Importante salientar que o Programa Gestão em Foco visa à formação e o fortalecimento da gestão escolar, e por isso atende ao que está previsto no Plano Nacional de Educação 2014 – 2024 (BRASIL, 2014), no Plano Estadual de Educação do Paraná (PARANÁ, 2015c), e no Programa META (PARANÁ, 2015b).

3.3 COMO OCORREU A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO PROGRAMA GESTÃO EM FOCO

Como previsto no art. 1 da Resolução SEED 3.299 de 19 de agosto de 2016 (PARANÁ, 2016), o Programa Gestão em Foco, como formação oficial para os gestores escolares das escolas públicas do Estado do Paraná, ocorreu em duas formas de modalidades: a distância e presencial, sendo obrigatório durante o exercício da gestão escolar.

A modalidade a distância foi realizada em um ambiente virtual de aprendizagem, na qual sua formação estava dividida em módulos com carga horária de 24 horas cada. Cada módulo estava composto por 4 unidades de 6 horas e apresentavam as seguintes funcionalidades dentro do ambiente virtual: apresentação, com informações sobre o curso e fóruns permanentes, problematização do tema, unidades de estudo com materiais de estudo, material complementar, atividades, avaliação do curso e do professor-tutor, e por fim, os créditos que constam os departamentos e os colaboradores que contribuíram para a elaboração do módulo

(PARANÁ, 2018a).

Em relação à avaliação, esta ocorre por conceitos, sendo eles: atingiu totalmente, atingiu parcialmente, não atingiu ou não realizou. O gestor podia ter a oportunidade de melhorar o seu conceito, caso fosse de seu interesse, necessitando apenas realizar uma nova postagem dentro do período estipulado.

Já em relação à certificação desta modalidade, o gestor deveria alcançar os conceitos atingiu totalmente e/ou atingiu parcialmente em todas as atividades, caso no final do módulo tivesse obtido o conceito não realizou e/ou não atingiu em qualquer atividade seria considerado não concluinte do módulo, e assim sem direito à certificação (PARANÁ, 2018a).

No primeiro ano, 2016, o Programa Gestão em Foco fez o período de processo seletivo para a participação dos gestores escolares, porém, no site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020) não constam informações quanto ao limite de inscrições ou número máximo de vagas para cada módulo.

A disponibilidade de formação neste primeiro ano foi em três fases/ações, que tiveram início em maio de 2016 e término em 30 de novembro de 2016, como é possível observar esta divisão no quadro 10:

Quadro 10 – Cronograma 2016

Curso de formação continuada Gestão em Foco – EAD		
FASE/AÇÃO	INÍCIO	FINAL
1. ^a Oferta dos módulos	02/mai	26/jun
2. ^a Oferta dos módulos	01/ago	23/set
3. ^a Oferta dos módulos	09/out	30/nov

Fonte: Site Dia a Dia Educação (2020) – adaptado pela autora

Na primeira fase/ação foram ofertados os módulos sobre introdução à gestão pública, a gestão da infraestrutura: alimentação escolar, o gestor e a educação especial no contexto escolar, e a gestão de recursos financeiros com qualidade. Já na segunda e terceira fase/ação acrescentou-se o módulo sobre gestão escolar democrática.

O módulo **introdução à gestão pública** (PARANÁ, 2020) teve por objetivo orientar os gestores escolares quanto aos princípios, os fundamentos e a identificação do perfil do gestor público, além da aplicação da gestão na escola pública do Paraná. As unidades deste módulo consistiram em: Gestão pública – princípios e fundamentos; Perfil do gestor público; O diretor escolar enquanto gestor público –

questões administrativas; e O diretor escolar enquanto gestor público – questões pedagógicas.

O módulo **gestão da infraestrutura: alimentação escolar** (PARANÁ, 2020) teve por objetivo apresentar os fundamentos, requisitos e ações para a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar, a fim de contribuir para a promoção da alimentação escolar saudável. O módulo em questão possuiu quatro unidades de aprendizagem: Conhecendo os requisitos e critérios para a aquisição da alimentação escolar; Cuidados no recebimento e armazenamento dos alimentos na escola; Planejamento, preparo e consumo dos alimentos; e Ações de educação alimentar e nutricional.

O terceiro módulo, **o gestor e a educação especial no contexto escolar** (PARANÁ, 2020) teve por objetivo informar e orientar os gestores escolares sobre os fundamentos conceituais e as bases legais da Educação Especial, principalmente relacionado à sua oferta de atendimento educacional especializado. Este módulo foi organizado em: Fundamentos conceituais e bases legais da educação especial; Atendimento educacional especializado e ofertado do Serviço de Atendimento à Rede de Escolarização Hospitalar; Identificação das necessidades educacionais especiais no contexto escolar; e Estudo de caso – Transtorno Globais do Desenvolvimento.

Já o módulo **gestão de recursos financeiros com qualidade** (PARANÁ, 2020) teve por objetivo apresentar os princípios básicos da gestão financeira que embasam as questões relacionadas ao repasse de maneira descentralizada dos recursos financeiros às escolas públicas do Paraná; capacitando assim os gestores escolares quanto ao planejamento e aplicação correta e transparente dos recursos financeiros. Este módulo foi dividido nos temas: Princípios básicos da gestão financeira; Como executar despesas; Prestação de contas e o Programa Dinheiro Direto na Escola.

Por fim, o módulo **gestão escolar democrática** (PARANÁ, 2020) teve por objetivo oferecer subsídios teóricos e metodológicos que contribuam para reflexões e ações referentes à gestão democrática da escola pública, voltado ao exercício da função de gestor em seu trabalho coletivo e comprometido com a educação de qualidade para todos. Este módulo foi dividido em: Fundamentos históricos e legais da gestão democrática; O papel do gestor no contexto democrático; A participação das instâncias colegiadas na gestão democrática; e a gestão escolar e a

aprendizagem – trabalhando com todos.

O curso Gestão em Foco em 2016, na modalidade a distância contou com a participação de 2.800 participantes na primeira oferta, 2.779 na segunda oferta e 2.743 na terceira oferta. É possível observar a procura por cada módulo no quadro 11:

Quadro 11 – Número de participantes por módulo no ano de 2016

Módulos	1ª Oferta	2ª Oferta	3ª Oferta
Introdução à Gestão Pública	799	491	462
Gestão da Infraestrutura: Alimentação Escolar	511	639	613
O Gestor e a Educação Especial no contexto escolar	668	480	527
Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade	822	596	599
Gestão Escolar Democrática	-	573	542

Fonte: Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020) - elaborado pela autora

Já em 2017 a modalidade a distância também foi ofertada em três fases/ações, porém, neste ano, houve limite de inscrições em até dois módulos, podendo o gestor se inscrever somente nos módulos não cursados ou não concluídos anteriormente. No quadro 12 é possível observar a organização do curso, como o cronograma com os períodos de pré-inscrição e inscrição, como também as datas de realização dos módulos. Além das três ofertas durante os meses, a SEED sentiu a necessidade de fazer uma oferta especial, esta que ocorreu entre 16 de agosto a 01 de outubro.

Quadro 12 – Cronograma 2017

Curso de formação continuada Gestão em Foco – EAD			
Oferta	Período de pré-inscrição	Período de inscrição	Realização do curso
1ª Oferta	-	15/03 a 04/04/2017 (NRE)	02/05 a 25/06/2017
2ª Oferta	14/06/2017 a 25/06/2017 (diretores)	27/06 a 06/07/2017 (NRE)	24/07 a 13/09/2017
3ª Oferta	30/08/2017 a 10/09/2017 (diretores)	11/09 a 14/09/2017 (DPTE)	09/10 a 02/12/2017

Fonte: Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020) - adaptado pela autora

Na primeira oferta de 2017, além dos módulos que já tinham sido ofertados no ano de 2016, acrescentaram dois novos, sendo o primeiro, o papel do gestor escolar na gestão de pessoas: RH na escola, e o segundo, gestão escolar e legislação educacional.

O módulo **papel do gestor escolar na gestão de pessoas: RH na escola** (PARANÁ, 2020) teve por objetivo auxiliar o gestor escolar a gerir o potencial humano da instituição em que atua de acordo com a legislação educacional e trabalhista de forma ética, responsável e democrática. Este módulo foi dividido em: Ingresso,

avaliação de servidores e orientações gerais; Suprimentos escolar - registro de dados e distribuição de aulas e funções, Controle de frequência e pagamento; e Movimentos e benefícios.

Já o módulo **gestão escolar e legislação educacional** (PARANÁ, 2020) teve como finalidade fazer com que o gestor escolar aprenda analisar e interpretar a legislação educacional vigente, e aplica-la no desenvolvimento das ações da gestão escolar. Este módulo foi organizado nas unidades: Atos oficiais e a vida legal da instituição de ensino; Regimento escolar - sua importância e relações com os demais documentos escolares, Documentos gerais e escolares – o papel do diretor e da secretaria escolar; e a Matrícula do aluno e os registros de sua vida escolar.

Na segunda oferta de 2017 foi acrescentado o módulo **gestão escolar e a modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA)** (PARANÁ, 2020) com o objetivo de abordar os aspectos legais e pedagógicos que orientam a oferta da modalidade EJA, como também destacar a importância do gestor escolar em promover a centralidade do educando nos processos de ensino e aprendizagem para contemplar a diversidade de perfis nesta modalidade de ensino. As unidades deste módulo foram: Fundamentos conceituais e bases legais da Educação de Jovens e Adultos; Diversidade na EJA – valorizando os diferentes saberes; Organização e funcionamento da modalidade de Educação de Jovens e Adultos no cotidiano escolar; e Exames de EJA e de certificação.

Já na terceira oferta do mesmo ano foi acrescentado o módulo **papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola** (PARANÁ, 2020), este com o objetivo de auxiliar a equipe gestora na articulação e orientação dos profissionais da educação, e dos diferentes segmentos da comunidade escolar, para elaboração e implementação dos documentos que organizam o trabalho pedagógico e administrativo da escola na perspectiva coletiva.

Este módulo foi organizado nos seguintes temas: Conhecendo o projeto político pedagógico; a proposta pedagógica curricular – reflexões sobre o Plano de Trabalho Docente; O papel da equipe gestora no processo de (re)elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico; A equipe gestora efetivando a implementação do PPP por meio do Plano de Ação da Escola.

Na oferta especial houve apenas quatro módulos que já haviam sido ofertados anteriormente, sendo eles: Gestão escolar democrática; O papel do gestor escolar na

gestão de pessoas – RH na escola; Gestão escolar e legislação educacional; e Gestão escolar e a modalidade EJA (PARANÁ, 2020).

O curso Gestão em Foco (PARANÁ, 2020), em 2017, na modalidade a distância, contou com a participação de 4.012 participantes na primeira oferta, 3.507 na segunda oferta, 3.356 na terceira oferta e 119 na oferta especial, podendo observar como foi a procura por cada módulo no quadro 13:

Quadro 13 – Número de participantes por módulo no ano de 2017

Módulos	1ª Oferta	2ª Oferta	3ª Oferta	Oferta Especial
Introdução à Gestão Pública	590	299	226	-
Gestão da Infraestrutura: Alimentação Escolar	612	331	210	-
O Gestor e a Educação Especial no contexto escolar	540	369	153	-
Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade	521	331	267	-
Gestão Escolar Democrática	538	359	241	29
O papel do Gestor Escolar na Gestão de Pessoas: RH na escola	718	946	427	30
Gestão Escolar e Legislação Educacional	493	407	319	30
Gestão Escolar e a Modalidade EJA	-	465	455	30
O papel do Diretor Escolar e a Organização do Trabalho Pedagógico: Documentos Norteadores da escola	-	-	1058	-

Fonte: Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020) - elaborado pela autora

Neste mesmo ano houve a modalidade presencial, foi o I Encontro dos Diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual (PARANÁ, 2020), que foi ofertado para os que integraram o programa Gestão em Foco com o objetivo de compartilhar e socializar questões administrativas e pedagógicas cotidianas dos gestores escolares.

Foi neste encontro presencial que houve discussões relacionadas sobre a função da escola e o papel do gestor, propiciando momentos de estudos e reflexões sobre o trabalho para uma gestão administrativa e pedagógica eficaz. E, por isso, contou com quatro palestras, que tiveram os seguintes temas:

- Alinhamento de processos e perfil de um gestor de sucesso, proferida pelo professor André Hummes, que abordou sobre a administração, planejamento, recursos humanos e mediação de conflitos na educação.
- Como obter resultados no ambiente educacional, proferida pelo professor Gilberto Porto, que abordou sobre a melhoria de resultados no ambiente

escolar, a importância do reconhecer, planejar, executar, monitorar, corrigir e aprender.

- Fortalecimento da Gestão Escolar, proferida pelo professor Cloves Amorim, que expôs sobre a mediação de conflitos na educação.
- Protagonismo existencial, ministrada pelo professor Luis Fernando Milleo, que dissertou sobre os conflitos internos da educação e como mediá-los.

No site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020) encontra-se as apresentações do Departamento de Gestão Educacional (DGE) sobre os temas função da escola e o papel do diretor, como também as palestras na íntegra para que o gestor tenha acesso ao material, e consiga trabalhar nas suas escolas, e retorne ao conteúdo sempre que sentir necessidade para trabalhar com a sua comunidade.

Já em 2018, diferente dos anos anteriores, os próprios gestores deveriam realizar a sua inscrição em apenas um módulo que não tivesse sido cursado ou concluído anteriormente, pois caso viesse a se inscrever em algum módulo já concluído, a inscrição não seria efetivada. Por isso, como ilustrado no quadro 14, as duas ofertas neste ano tiveram um número de vagas nas quais foram preenchidas por ordem de inscrição.

Quadro 14 - Cronograma 2018

Módulos	Oferta 1			Oferta 2		
	Período de realização	Número de vagas	Número de inscritos	Período de realização	Número de vagas	Número de inscritos
Módulo 5: Gestão Escolar Democrática	De 07/05 a 26/06	688	288	De 03/09 a 31/10	240	121
Módulo 6: O papel do Gestor Escolar na Gestão de Pessoas: RH na escola	De 07/05 a 26/07	688	344	De 03/09 a 31/10	300	172
Módulo 7: Gestão Escolar e Legislação Educacional	De 07/05 a 26/08	688	280	De 03/09 a 31/10	360	133
Módulo 8: Gestão Escolar e a Modalidade EJA	De 07/05 a 26/09	687	337	De 03/09 a 31/10	390	160
Módulo 9: O papel do Diretor Escolar e a Organização do Trabalho Pedagógico: Documentos Norteadores da escola	De 07/05 a 26/10	688	440	De 03/09 a 31/10	390	210
Módulo 10: Gestão Escolar para a Educação das	Sem oferta	-	-	De 03/09 a 31/10	900	586

Relações Étnico-Raciais, de Gênero e Diversidade Sexual						
Módulo 11: Gestão Escolar na Educação Integral em Jornada Ampliada	Sem oferta	-	-	De 03/09 a 31/10	870	380

Fonte: Site Dia a Dia Educação (2020) – Adaptado pela autora

Na segunda oferta do ano de 2018, foram acrescentados dois novos módulos, sendo que o primeiro foi o da **gestão escolar para educação das relações étnico-raciais de gênero e diversidade sexual** (PARANÁ, 2020), que teve como objetivo promover o reconhecimento e a valorização desta educação, como também o pensar em estratégias de gestão democrática e inclusiva visando a superação de manifestações de preconceito, discriminação e racismo presentes na sociedade, e reproduzidas no ambiente escolar.

As unidades deste módulo foram distribuídas nos seguintes temas: Educação das relações étnico raciais - histórico, fundamentos conceituais e exclusão da população negra; Equipe multidisciplinar - uma política pública educacional de promoção da igualdade racial; Sexualidade e Direitos Humanos; e Educação das relações de gênero, identidade de gênero e diversidade sexual.

O segundo módulo foi **gestão escolar na educação integral em jornada ampliada** (PARANÁ, 2020), com o objetivo de apresentar aos gestores a política de educação integral em jornada ampliada, sendo uma proposta da SEED consolidada por meio de duas organizações pedagógicas: Educação Integral em Tempo Integral - Turno Único; e Educação Integral em Turno Complementar, que visam à ampliação dos tempos, espaços e oportunidades de aprendizagem, de forma a contemplar a formação humana integral no processo educacional.

As unidades deste módulo foram distribuídas nos seguintes temas: Fundamentos da educação integral em jornada ampliada; A gestão democrática na perspectiva da educação integral - tempos e espaços nas escolas com jornada ampliada; Organização do Trabalho Pedagógico nas escolas que ofertam jornada ampliada; e Avaliação do processo de ensino e de aprendizagem nas instituições de ensino que ofertam jornada ampliada.

No ano de 2018 também ocorreu a modalidade presencial, nomeada como Seminário Gestão em Foco (PARANÁ, 2020), no qual teve o objetivo de fortalecer a gestão democrática e promover a qualidade da educação por meio dos encontros que

ocorreram nos meses de agosto e setembro.

Ocorreram cinco encontros, nos quais cerca de 2.400 gestores escolares participaram de palestras no Teatro Guairinha, de aulas de campo no Museu Oscar Niemeyer e no Parque da Ciência, como também em oficinas para a socialização de ações significativas desenvolvidas nas escolas. As temáticas trabalhadas nestes encontros foram:

- Abandono e Evasão Escolar: com o objetivo de trabalhar o acompanhamento da frequência e a matrícula dos estudantes, a prevenção ao abandono e à evasão escolar, visando na diferença entre esses dois conceitos, como também a questão do retorno do estudante na perspectiva do Programa de Combate ao Abandono Escolar (PCAE), além de aprender sobre os registros, encaminhamentos e acompanhamento dos casos de abandono pelo Sistema Educacional da Rede de Proteção (SERP).
- Avaliação Educacional: cuja finalidade foi instigar discussões e reflexões sobre o acompanhamento das avaliações de aprendizagem, o conselho de classe, a leitura dos resultados do rendimento escolar e também das avaliações externas e institucionais.
- Enfrentamento à Violência: com a intenção de abordar ações de enfrentamento, prevenção e superação das situações concretas de violência na escola, e/ou que interferem no processo de ensino e aprendizagem.
- Gestão Escolar: com o objetivo de abordar a organização do trabalho pedagógico, referindo-se ao tempo, espaço, rotina, indisciplina, entre outras que resultam em avanço na qualidade do processo de ensino e aprendizagem.
- Instâncias Colegiadas: com a intenção de trabalhar com meios de efetivação da gestão democrática na escola, com mobilização da comunidade local e estímulo à participação da comunidade nos órgãos colegiados, com a intenção de abordar o processo de tomada de decisões que implicam na aprendizagem dos estudantes.

Este foi o momento presencial em 2018, e no site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020) publicou-se materiais complementares ao Seminário Gestão em Foco, pois, no tema abandono e evasão escolar, estão materiais que auxiliam na compreensão do que pode ser feito para esta ação, e de que forma o gestor poderá

colocar em prática na escola. Sobre a avaliação educacional, existe um compilado de links que apresentam os programas de avaliações nacionais e internacionais, como também a campanha estadual aplicadas nas escolas de Educação Básica, além de uma seleção de vídeos e textos que o gestor pode utilizar para discussões no âmbito escolar.

Quanto ao módulo enfrentamento à violência, foi disponibilizado materiais para auxiliar na compreensão do que é a violência, que servem como orientação para todos da comunidade escolar. No tema gestão escolar, há materiais que subsidiam a rede pública estadual, visando fomentar a promoção da participação da comunidade na tomada de decisões, com valorização da autonomia e da corresponsabilidade, possibilitando à equipe gestora atuar nas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos, articuladas aos setores da SEED, assim como no tema instâncias colegiadas, que acrescentam para conhecer um pouco mais sobre o assunto.

Infelizmente não existem dados referentes ao ano de 2019, este que contempla o último ano do quadriênio do Plano Plurianual 2016-2019 (PARANÁ, 2015b) em que o Programa Gestão em Foco é garantido. Mas, no site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020) existem materiais complementares para auxiliar o gestor escolar em sua prática.

O primeiro material complementar é o livro: “O que se releva o espaço escolar?: Um livro para diretores de escola” (CEDAC, 2013) que apresenta os espaços físicos da escola e diversas sugestões para realizar inovações de baixo custo e intencionalidade clara na escola, com recursos que muitas vezes desconhecemos estarem disponíveis. Este livro é para que os gestores considerem que o espaço físico, o chão e as paredes, também ensinam.

Além disso, existem dois guias práticos que reúnem orientações sobre as ações e programas da SEED, com o objetivo de facilitar aos gestores e demais membros da comunidade escolar o acesso às informações importantes para o dia a dia da escola, e, por isso, eles são divididos em áreas pedagógicas que trazem orientações e informações relacionadas às modalidades e níveis de ensino da educação básica, e na área administrativa, que aborda orientações sobre os procedimentos administrativos e logísticos para atendimento às demandas da Escola.

Este é um material que está permanentemente em construção e atualização, pois a SEED considera que existe uma dinâmica entre os temas que estão

relacionados em cada guia, e por isso existe um formulário no qual é possível ser preenchido por quem tiver dúvidas sobre qualquer tema, assim colaborando com perguntas que ainda não foram contempladas no guia.

Por fim, existem animações do Programa Gestão em Foco (PARANÁ, 2020), que foram elaboradas pela equipe da SEED no ano de 2015, que não ultrapassam quatro minutos cada vídeo. O interessante deste material complementar é que o gestor escolar pode realizar o download e oferecer à comunidade como forma de divulgação e conceituação dos temas:

- Rede de proteção: que esclarece o que é, de que forma se constitui, como e em que situações deve ser acionada.
- Papel do Diretor e do Diretor Auxiliar: tem a apresentação do papel do diretor e do diretor auxiliar, especificando quais as principais responsabilidades destes profissionais.
- Grêmio Escolar: apresenta o que é e a importância desta instância colegiada para a comunidade escolar, especificamente na formação e desenvolvimento cultural e esportivo dos jovens. Elucida, ainda, como deve ser formado e quais as funções e objetivos desse colegiado.
- Conselho Escolar: apresenta o objetivo deste órgão colegiado, no que ele consiste e como é organizado, além de esclarecer como se dá cada uma das funções dentro de sua organização, nas quais consistem em: função consultiva, função deliberativa, função mobilizadora, função fiscalizadora e função avaliativa.
- O Papel do Professor Pedagogo: neste são apresentadas as funções que o professor pedagogo desempenha dentro da escola pública, além de esclarecer quais são as responsabilidades atribuídas a este profissional dentro da gestão democrática.
- Patrimônio Escolar: neste fomenta a reflexão com o significado de patrimônio escolar, sobre a importância da participação da comunidade escolar nas ações da instituição como via para o senso de pertencimento e responsabilidade.
- Gestão Democrática: expõe de forma breve e esclarecedora o que é a gestão democrática e como ela deve ser concretizada na instituição de ensino, além de apresentar quais as instâncias colegiadas, quem as compõem e quais os principais objetivos de cada um.

- Associação de Pais e Mestres e Funcionários (APMF): elucida o que é esta instância, com os objetivos e as principais funções, de que forma ela é estruturada, bem como são instituídos os cargos que a representam.

Assim, é possível concluir que o Programa Gestão em Foco (PARANÁ, 2020), ofertado para os gestores escolares das escolas públicas do Estado do Paraná, teve números significativos de participações em todas as ofertas, tanto na modalidade a distância quanto na modalidade presencial, sendo capaz de promover condições efetivas de processo de ensino-aprendizagem para os gestores tornando-os capazes de reconhecer seu perfil, papel competências e funções afim de colocar em prática a gestão democrática na escola.

3.4 CONTRIBUIÇÕES DO PROGRAMA GESTÃO EM FOCO PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Conforme indicado no início do trabalho, as seguintes categorias para a análise dos dados são: gestão escolar democrática, perfil do gestor escolar, papel do gestor escolar, competências do gestor escolar e funções do gestor escolar.

Para complementar a análise se fez necessário selecionar os elementos para compor cada categoria. Assim, a partir do objetivo geral da pesquisa, que consiste em identificar se o Programa Gestão em Foco contribui com o que se espera da prática dos gestores escolares para a garantia da gestão democrática nas escolas, os elementos a serem categorizados foram os conteúdos disponíveis para os gestores escolares na modalidade a distância, presencial e dos materiais complementares do Programa Gestão em Foco. Para relembrar os 64 conteúdos, se fez necessário compila-los no quadro 15 abaixo:

Quadro 15 - Conteúdos do Programa Gestão em Foco

		ELEMENTOS
Modalidade a Distância	Módulo 1 - O gestor e a Educação Especial no contexto escolar	Unidade 1: Fundamentos conceituais e bases legais da Educação Especial
		Unidade 2: Atendimento educacional especializado e a oferta do Sareh
		Unidade 3: Identificação das necessidades educacionais especiais no contexto escolar
		Unidade 4: Estudo de caso - Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD)
		Unidade 1: Conhecendo os requisitos e critérios para a aquisição da alimentação escolar

	Módulo 2 - Gestão da Infraestrutura: Alimentação Escolar	Unidade 2: Cuidados no recebimento e armazenamento dos alimentos na escola
		Unidade 3: Planejamento, preparo e consumo de alimentos
		Unidade 4: Ações de Educação Alimentar e Nutricional
	Módulo 3 - Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade	Unidade 1: Princípios básicos da Gestão Financeira
		Unidade 2: Como executar as despesas
		Unidade 3: Prestação de contas
		Unidade 4: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)
	Módulo 4- Introdução à Gestão Pública	Unidade 1: Gestão Pública: princípios e fundamentos
		Unidade 2: Perfil do gestor público
		Unidade 3: O diretor escolar enquanto gestor público: questões administrativas
		Unidade 4: O diretor escolar enquanto gestor público: questões pedagógicas
	Módulo 5 - Gestão Escolar Democrática	Unidade 1: Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática
		Unidade 2: O papel do gestor no contexto democrático
		Unidade 3: A participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática
		Unidade 4: A participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática
	Módulo 6 - O papel do diretor escolar na gestão de pessoas: RH na escola	Unidade 1: Ingresso, Avaliação de Servidores e Orientações Gerais
		Unid. 2: Suprimento Escolar: registro de dados e distribuição de aulas e de funções
		Unidade 3: Controle de frequência e pagamento
		Unid. 4: Movimentação e Benefícios
	Módulo 7 - Gestão Escolar e Legislação Educacional	Unidade 1: Atos oficiais e a Vida Legal da Instituição de ensino
		Unidade 2: Regimento Escolar: sua importância e relações com os demais documentos escolares
		Unidade 3: Documentos gerais e escolares: o papel do diretor e da secretaria escolar
		Unidade 4: A matrícula do aluno e os registros de sua vida escolar.
	Módulo 8 - Gestão Escolar da Educação de Jovens e Adultos: aspectos legais e pedagógicos	Unidade 1: Fundamentos Conceituais e Bases Legais da Educação de Jovens e Adultos (EJA)
		Unidade 2: Diversidade na EJA: valorizando os diferentes saberes
		Unidade 3: Organização e Funcionamento da Modalidade de Educação de Jovens e Adultos no cotidiano escolar
		Unidade 4: Exames de EJA e de certificação
	Módulo 9 - O papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico:	Unidade 1: Conhecendo o Projeto Político pedagógico
		Unidade 2: A proposta pedagógica curricular: reflexões sobre o Plano de Trabalho Docente
		Unidade 3: O papel da equipe gestora no processo de (re)elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico

	documentos norteadores da escola	Unidade 4: A equipe gestora efetivando a implementação do PPP por meio do Plano de Ação da Escola
	Módulo 10 - Gestão Escolar para a Educação das Relações Étnico-Raciais, de Gênero e Diversidade Sexual	Unidade 1: Educação das Relações Étnico-Raciais: histórico, fundamentos conceituais e exclusão da população negra
		Unidade 2: Equipe Multidisciplinar: uma política pública educacional de promoção da igualdade racial
		Unidade 3: Sexualidade e Direitos Humanos
		Unidade 4: Educação das Relações de Gênero, Identidade de Gênero e Diversidade Sexual
	Módulo 11 - Gestão Escolar na Educação Integral em Jornada Ampliada	Unidade 1: Fundamentos da Educação Integral em Jornada Ampliada
		Unidade 2: A gestão democrática na perspectiva da Educação Integral: tempos e espaços nas escolas com jornada ampliada
		Unidade 3: Organização do Trabalho Pedagógico nas escolas que ofertam jornada ampliada
		Unidade 4: Avaliação do processo de ensino e de aprendizagem nas instituições de ensino que ofertam jornada ampliada
Modalidade Presencial	I Encontro dos Diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual (PARANÁ, 2020)	Palestra 1: Alinhamento de processos e perfil de um gestor de sucesso
		Palestra 2: Como obter resultados no ambiente educacional
		Palestra 3: Fortalecimento da Gestão Escolar
		Palestra 4: Protagonismo existencial
	Seminário Gestão em Foco (PARANÁ, 2020)	Temática 1: Abandono e Evasão Escolar
		Temática 2: Avaliação Educacional
		Temática 3: Enfrentamento à Violência
		Temática 4: Gestão Escolar
		Temática 5: Instâncias Colegiadas
Materiais Complementares	Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020)	Livro: "O que se revela o espaço escolar?: Um livro para diretores de escola".
		Guia Prático 1: Gestão Pedagógica
		Guia Prático 2: Gestão Administrativa
		Animação 1: Rede de proteção
		Animação 2: Papel do diretor e do diretor auxiliar
		Animação 3: Grêmio Escolar
		Animação 4: Conselho Escolar
		Animação 5: O papel do Professor Pedagogo
		Animação 6: Patrimônio Escolar
		Animação 7: Gestão democrática
		Animação 8: Associação de Pais e Mestres e Funcionários (APMF)

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Para o momento de categorização foi retomada a teoria de Bardin (2011) que considera que cada elemento é categorizado uma única vez, ou seja, não haverá

repetição de elemento em mais de uma categoria, o que gera uma fidelidade. Cada categoria tem princípios e objetivos, por isso os elementos tem características em comuns. E, por fim, cada categoria tem base teórica para pertencimento e produtividade, por isso, os elementos são classificados a partir do enquadramento juntamente com o fundamento do motivo que o faz pertencer.

A primeira categoria, Gestão Escolar Democrática, teve como princípios a estrutura organizacional, a participação e a autonomia da comunidade no ambiente escolar, e o regimento escolar. Princípios dos quais 14 elementos foram classificados, como é possível observá-los no quadro 16.

Quadro 16 – Elementos da categoria Gestão Escolar Democrática.

		Elementos
Modalidade a Distância	Módulo 3 - Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade	Unidade 4: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)
	Módulo 5 - Gestão Escolar Democrática	Unidade 1: Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática
		Unidade 2: O papel do gestor no contexto democrático
		Unidade 3: A participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática
	Módulo 7 - Gestão Escolar e Legislação Educacional	Unidade 2: Regimento Escolar: sua importância e relações com os demais documentos escolares
	Módulo 9 - O papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola	Unidade 1: Conhecendo o Projeto Político pedagógico
Modalidade Presencial	Seminário Gestão em Foco (PARANÁ, 2020)	Temática 4: Gestão Escolar
		Temática 5: Instâncias Colegiadas
Materiais Complementares	Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020)	Animação 1: Rede de proteção
		Animação 3: Grêmio Escolar
		Animação 4: Conselho Escolar
		Animação 6: Patrimônio Escolar
		Animação 7: Gestão democrática
		Animação 8: Associação de Pais e Mestres e Funcionários (APMF)

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O tema gestão democrática no curso Gestão em Foco é bem trabalhado e explicado para o gestor escolar, principalmente porque enfatiza os aspectos legais a partir da Constituição Federal de 1988, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.º 9.394 de 1996 (BRASIL, 1996), na qual este modelo de gestão se faz garantida.

Na unidade 1 do módulo 9, da modalidade a distância (PARANÁ, 2018b, p. 18), é citado que a gestão democrática:

É um dos princípios contemplados pela Constituição Federal, abrange as dimensões pedagógicas, administrativas e financeira. A gestão democrática implica o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização, propiciando a participação coletiva dos diferentes segmentos no processo de tomada de decisões.

Desta forma, a unidade em questão vem ao encontro com o que foi comentado por Lück (2006) anteriormente a respeito da democracia presente na escola permitir que haja participação de todos os sujeitos, criando um ambiente de busca coletiva e diálogo entre todos; complementando-se com o que Fonseca (1994) argumenta sobre a participação coletiva contribuir para a definição de projetos, e ajudar a efetivar a gestão democrática como uma garantia de qualidade para todos.

Assim, para o primeiro princípio desta categoria, a estrutura organizacional se consolida em formas de ações que privilegiam relações interpessoais, e automaticamente, a responsabilidade com os processos cooperativos. Com base no organograma básico da escola de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) encontram-se as instituições auxiliares, no qual no Programa Gestão em Foco é chamado de instâncias colegiadas.

As instâncias colegiadas são trabalhadas na unidade 3 do módulo 5 (PARANÁ, 2018c), que apresenta a finalidade de cada uma e, principalmente, enfatiza a ideia de que a equipe gestora deve fortalecer a participação de todos os integrantes da comunidade escolar nestas instâncias, sendo realizadas a partir de ações como assembleias, reuniões setoriais, editais de convocação como informação à comunidade, disponibilização de tempo e local, entre outras ações dispostas.

No Seminário Gestão em Foco (PARANÁ, 2020), as instâncias colegiadas também foram temas, além de serem abordadas no material complementar, pois na animação 7 (SEED, 2015a) o gestor escolar encontra a forma geral, e nas demais animações as características de cada instância. Importante ressaltar que a animação 6 (SEED, 2015b) se enquadra nesta categoria, pois fomenta a importância da participação da comunidade escolar nas ações da instituição, como uma via para o senso de pertencimento e responsabilidade com a escola.

Em relação à participação e à autonomia, na unidade 1 do módulo 5 (PARANÁ, 2018d) ocorre um apanhado conceitual do que é a gestão democrática e,

principalmente, enfatiza-se que a participação e a autonomia são elementos constitutivos desta forma de gestão, concordando assim com o que foi abordado anteriormente por Bordignon e Gracindo (2001) em que se afirma que a gestão democrática só ocorrerá na medida que forem desenvolvidos estes dois aspectos no ambiente escolar.

Além disso, a referida unidade 1 explicita como ampliar e criar novos canais de participação dos sujeitos nos rumos da escola, vindo ao encontro com o que foi abordado anteriormente, sobre o fato de que este local é uma organização social que deve ter a participação de todos os sujeitos da comunidade para que haja uma aprendizagem de qualidade.

E, por isso, a unidade 4 do módulo 3 (PARANÁ, 2018e) apresenta ao gestor escolar programas implementados ao Programa Dinheiro Direto na Escola, como Escola Aberta, Mais Educação, Água na Escola, Escola Sustentável, Escola Acessível, entre outros que proporcionam à comunidade estar presente na escola, ocorrendo assim a participação.

Como comentado por Spósito (2001) a gestão democrática precisa ser um instrumento de transformação, no qual destaca que existe dois desafios para isso, a reformulação do projeto político pedagógico, e a abertura dos portões da escola para a participação da comunidade.

E, no Programa Gestão em Foco, há uma preocupação com a transformação que a gestão democrática precisa realizar na escola, como abordado pelo programa, a participação é bem regida, e apresentada ao gestor escolar. Além disso, referente ao projeto político pedagógico, na unidade 2 do módulo 5 (PARANÁ, 2018f) é abordado o quanto é fundamental que o gestor escolar compreenda a importância da (re)elaboração continua dos documentos orientadores, pois assim definirá as ações necessárias para a construção e a consolidação de uma educação democrática.

Já na unidade 2 do módulo 7 (PARANÁ, 2018g) aborda-se sobre o último princípio desta categoria, o regimento escolar, no qual apresenta este como um documento orientador, vindo ao encontro com a meta 19 do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014), que cita que este documento estimula a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e familiares em sua formulação, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares.

No Programa Gestão em Foco, além de apresentar a importância deste documento, suas características, como deve ser regido e como deve agir em conformidade com a Lei, destacam-se três aspectos que o gestor escolar precisa levar em consideração, sendo o primeiro, os direitos, deveres e proibições dos segmentos da comunidade escolar e o princípio da gestão democrática; o segundo, a avaliação de desempenho dos estudantes para a garantia do princípio da qualidade do ensino; e o terceiro, a indisciplina e o princípio da igualdade de condições para o acesso a permanência da escola.

Com a análise dos elementos desta categoria foi possível identificar que as temáticas contribuem para a reflexão de como a gestão democrática é trabalhada no Programa Gestão em Foco, principalmente porque apresenta ao gestor escolar os aspectos legais e teóricos que rodeiam este modelo de gestão e como este profissional deve agir nas situações do dia a dia. Ressalta-se que os conteúdos dos elementos elencados abordam leis e programas do Estado do Paraná, não fugindo, assim, da realidade do gestor escolar.

Na segunda categoria, perfil do gestor escolar, foram utilizados como premissas as principais habilidades e conhecimentos elencados por Lück (2000) nos quais os gestores escolares devem possuir. Assim, cinco elementos foram classificados nesta categoria, como é possível observá-los no quadro 17.

Quadro 17 – Elementos da categoria Perfil do Gestor Escolar.

		Elementos
Modalidade a Distância	Módulo 10 - Gestão Escolar para a Educação das Relações Étnico-Raciais, de Gênero e Diversidade Sexual	Unidade 2: Equipe Multidisciplinar: uma política pública educacional de promoção da igualdade racial
Modalidade Presencial	I Encontro dos Diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual (PARANÁ, 2020)	Palestra 1: Alinhamento de processos e perfil de um gestor de sucesso
		Palestra 2: Como obter resultados no ambiente educacional
		Palestra 3: Fortalecimento da Gestão Escolar
		Palestra 4: Protagonismo existencial

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Na unidade 2 do módulo 10 (PARANÁ, 2018h), aborda-se sobre a promoção da igualdade racial e, principalmente, as habilidades que o gestor escolar deve possuir em seu perfil, como, por exemplo, a habilidade de dialogar para construir um ambiente consenso, pois assim os profissionais resistentes compreendem a importância da

questão social. Além disso, aborda-se também a habilidade de negociar e resolver conflitos, criando assim condições que auxiliarão em uma educação de qualidade e em uma equidade social, e também a habilidade de desenvolver equipes que sejam comprometidas com a questão racial na escola.

No I encontro dos Diretores das Escolas Públicas da Rede Estadual (PARANÁ, 2020) as quatro palestras se enquadram nesta categoria, pois tratam das habilidades da área administrativa abordadas por Lück (2000), como a habilidade de conhecer a política e a legislação educacional, a habilidade de negociar e resolver conflitos, a habilidade de planejamento, e também a habilidade de avaliar e dar feedback ao trabalho dos outros.

Outra característica que deve ser salientada é sobre a autoridade, que vem ao encontro com o que foi abordado anteriormente por Libâneo (2017), que a define como um exercício de poder delegado a alguém, para coordenar as medidas tomadas coletivamente. Nas palestras foi dado o enfoque sobre a descentralização do poder, para que assim o gestor escolar aprenda a delegar as tarefas aos demais membros da escola.

Nesta categoria não houve muitos elementos, porém foram suficientes para que os gestores escolares identificassem o perfil necessário para sua atuação. As palestras elencadas são as que mais abordam sobre o perfil do gestor, e tê-las disponibilizadas no Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020) permitem que o profissional sempre tenha acesso ao conteúdo, e consiga busca-las em caso de dúvidas.

Na terceira categoria, papel do gestor escolar, foi utilizado como princípio a determinação legal do que se espera do profissional conforme a lei, que no caso desta pesquisa são as políticas públicas educacionais. Assim, foram elencados 2 elementos, como é possível observar no quadro 18.

Quadro 18 – Elementos da categoria Papel do Gestor Escolar.

		Elementos
Modalidade a Distância	Módulo 3 - Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade	Unidade 1: Princípios básicos da Gestão Financeira
	Módulo 4- Introdução à Gestão Pública	Unidade 1: Gestão Pública: princípios e fundamentos

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Como já visto, o art. 37 da Constituição Federal de 1988 afirma que a administração pública deve reger a cinco princípios, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. A unidade 1 do módulo 4 (PARANÁ, 2018i) explicita sobre estes cinco princípios, e ressalta que toda ação do gestor escolar público deve estar pautada nas leis e na moral, atendendo aos interesses da coletividade com eficiência e com divulgação para a sociedade.

E, na unidade 1 do módulo 3 (PARANÁ, 2018j), apresenta-se ao gestor escolar a responsabilidade do mesmo frente à gestão financeira dos recursos públicos destinados à escola em que atua, desde os critérios em que deve utilizar para a distribuição dos recursos financeiros, até quais elementos podem ser utilizados nas aquisições de materiais e serviços. Este elemento está respaldado no que Lück (2013) aborda em relação à responsabilidade do gestor escolar em desenvolver com eficácia a política educacional, além de trabalhar de forma ordenada, dinamizada e coordenada com os devidos recursos para tais fins, ao colocar em prática no âmbito escolar.

Esta terceira categoria foi a mais difícil a ser analisada, pois o papel do gestor escolar é muito confundido com o perfil, as competências e as funções, sendo que, na verdade, é o dever legal, moral ou profissional que este sujeito deve desempenhar em seu trabalho. Porém, os dois elementos categorizados atendem o que se entende pelo papel do gestor escolar, principalmente porque abordam sobre os cinco princípios da administração pública e como deve ser a sua responsabilidade frente à gestão financeira dos recursos públicos destinados à escola.

Na quarta categoria, competências do gestor escolar, foi utilizado como princípio a definição de Libâneo (2017) para quem as competências são as qualidades, capacidades, habilidades e atitudes relacionadas a conhecimentos teóricos que irão permitir ao gestor escolar a exercer adequadamente sua profissão.

Assim, 19 elementos se enquadraram nesta categoria, pois os conteúdos proporcionam aos gestores escolares conhecimentos teóricos que subsidiam suas práticas. No quadro 19 é possível observar os elementos elencados.

Quadro 19 – Elementos da categoria Competências do Gestor Escolar.

		ELEMENTOS
Modalidade a Distância		Unidade 1: Fundamentos conceituais e bases legais da Educação Especial

	Módulo 1 - O gestor e a Educação Especial no contexto escolar	Unidade 4: Estudo de caso - Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD)
	Módulo 2 - Gestão da Infraestrutura: Alimentação Escolar	Unidade 1: Conhecendo os requisitos e critérios para a aquisição da alimentação escolar
		Unidade 2: Cuidados no recebimento e armazenamento dos alimentos na escola
		Unidade 3: Planejamento, preparo e consumo de alimentos
		Unidade 4: Ações de Educação Alimentar e Nutricional
	Módulo 4- Introdução à Gestão Pública	Unidade 2: Perfil do gestor público
	Módulo 8 - Gestão Escolar da Educação de Jovens e Adultos: aspectos legais e pedagógicos	Unidade 1: Fundamentos Conceituais e Bases Legais da Educação de Jovens e Adultos (EJA)
		Unidade 2: Diversidade na EJA: valorizando os diferentes saberes
		Unidade 3: Organização e Funcionamento da Modalidade de Educação de Jovens e Adultos no cotidiano escolar
		Unidade 4: Exames de EJA e de certificação
	Módulo 9 - O papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola	Unidade 2: A proposta pedagógica curricular: reflexões sobre o Plano de Trabalho Docente
	Módulo 10 - Gestão Escolar para a Educação das Relações Étnico-Raciais, de Gênero e Diversidade Sexual	Unidade 1: Educação das Relações Étnico-Raciais: histórico, fundamentos conceituais e exclusão da população negra
		Unidade 3: Sexualidade e Direitos Humanos
		Unidade 4: Educação das Relações de Gênero, Identidade de Gênero e Diversidade Sexual
	Módulo 11 - Gestão Escolar na Educação Integral em Jornada Ampliada	Unidade 1: Fundamentos da Educação Integral em Jornada Ampliada
		Unidade 2: A gestão democrática na perspectiva da Educação Integral: tempos e espaços nas escolas com jornada ampliada
		Unidade 3: Organização do Trabalho Pedagógico nas escolas que ofertam jornada ampliada
		Unidade 4: Avaliação do processo de ensino e de aprendizagem nas instituições de ensino que ofertam jornada ampliada

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No momento de análise foi possível identificar que todos os elementos possuem eixos de competências que condizem com o que foi abordado anteriormente, a respeito das competências técnicas de Katz (1974), a historicidade de Witmann (2000) e os conhecimentos explícitos e habilidades de Sveiby (1998), embora em alguns elementos, uma tenha se destacado mais que a outra.

Em relação às competências técnicas, Katz (1974) conceitua como aquelas que envolvem um entendimento específico. Ou seja, em todos os elementos elencados nestas categorias, estas competências aparecem por meio de informações sobre os temas que o gestor escolar precisa conhecer e aprender para colocar em prática e repassar para os demais membros da escola.

Já em relação à historicidade, Witmann (2000) considera que o gestor deve ter conhecimento do contexto histórico-institucional em que atua. Assim, nas unidades do módulo 11 (PARANÁ, 2018k) esta competência está presente, pois abordam conhecimentos que os gestores devem ter em relação à Educação Integral em Jornada Ampliada, desde o contexto legal, até o momento da avaliação, tanto dos alunos, docentes, quanto da equipe pedagógica.

Importante ressaltar que os conteúdos deste módulo abordam o princípio de que o gestor tem importância frente a comunidade escolar e, principalmente, é o responsável por responder a respeito das questões que envolvam a Educação Integral em Jornada Ampla, ou seja, ele precisa da competência técnica e da historicidade para exercer a sua função no dia a dia.

A competência de conhecimento explícito de Sveiby (1998) está relacionado ao que aprendemos pela educação formal, pois é por meio da informação e dos fatos que se adquire esta competência. Importante frisar que, em todos elementos elencados do Programa Gestão em Foco, encontramos esta competência, já que todas apresentam um conhecimento explícito, porém, a forma como ocorre a apresentação do conhecimento aparece em apenas duas unidades elencadas nesta categoria, quais sejam, na unidade 1 do módulo 10 (PARANÁ, 2018l), e na unidade 3 do módulo 10 (PARANÁ, 2018m), pois estas duas unidades apresentam a questão racial com a intenção de promover a igualdade no ambiente escolar e a valorização do trabalho da educação sexual na escola, ensinando ao gestor escolar a reconhecer os jovens como sujeitos de direitos que devem ter educação de qualidade nas escolas.

Por fim, na competência da habilidade, Sveiby (1998) conceitua como aquela em que o conhecimento é adquirido por meio do treinamento ou prática, ou seja, no Programa Gestão em Foco este momento apareceu na unidade 4 do módulo 1 (PARANÁ, 2018n), que proporcionou ao gestor escolar a possibilidade de resolver um estudo de caso, que tinha por objetivo o encaminhamento de orientações e procedimentos referentes às ações de inclusão para estudantes da Educação

Especial no contexto do ensino comum. O gestor escolar, ao resolver o estudo de caso, estava colocando em prática sua habilidade e principalmente as demais competências que adquiriu ao longo do Programa Gestão em Foco.

Com a análise desta categoria foi possível observar que as competências estão interligadas, e que uma depende da outra para que o gestor escolar consiga ter a capacidade de profundo conhecimento, principalmente por que, independente como ela ocorra, seja por estudo de caso, conhecimento explícito, ou informações, elas devem ser úteis para que o gestor consiga coloca-las em prática no dia a dia escolar.

Na quinta categoria, função do gestor escolar, foram utilizados como princípios as funções elencadas por Lück (2013) e Libâneo (2017), além de compreender que o conceito de função se refere às práticas que o gestor escolar vai prestar em seu dia a dia na escola. Assim, 20 elementos foram categorizados, como é possível observá-los no quadro 20.

Quadro 20 – Elementos da categoria Função do Gestor Escolar.

		ELEMENTOS
Modalidade a Distância	Módulo 1 - O gestor e a Educação Especial no contexto escolar	Unidade 2: Atendimento educacional especializado e a oferta do Sareh
		Unidade 3: Identificação das necessidades educacionais especiais no contexto escolar
	Módulo 3 - Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade	Unidade 2: Como executar as despesas
		Unidade 3: Prestação de contas
	Módulo 4- Introdução à Gestão Pública	Unidade 3: O diretor escolar enquanto gestor público: questões administrativas
		Unidade 4: O diretor escolar enquanto gestor público: questões pedagógicas
	Módulo 5 - Gestão Escolar Democrática	Unidade 4: A Gestão Escolar e a Aprendizagem: trabalhando com dados
	Módulo 6 - O papel do diretor escolar na gestão de pessoas: RH na escola	Unidade 1: Ingresso, Avaliação de Servidores e Orientações Gerais
		Unidade 2: Suprimento Escolar: registro de dados e distribuição de aulas e de funções
		Unidade 3: Controle de frequência e pagamento
		Unidade 4: Movimentação e Benefícios
	Módulo 7 - Gestão Escolar e Legislação Educacional	Unidade 1: Atos oficiais e a Vida Legal da Instituição de ensino
		Unidade 3: Documentos gerais e escolares: o papel do diretor e da secretaria escolar
		Unidade 4: A matrícula do aluno e os registros de sua vida escolar.
	Módulo 9 - O papel do diretor escolar e a	Unidade 3: O papel da equipe gestora no processo de (re)elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico

	organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola	Unidade 4: A equipe gestora efetivando a implementação do PPP por meio do Plano de Ação da Escola
Modalidade Presencial	Seminário Gestão em Foco (PARANÁ, 2020)	Temática 1: Abandono e Evasão Escolar
		Temática 2: Avaliação Educacional
		Temática 3: Enfrentamento à Violência
Materiais Complementares	Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020)	Livro: "O que se revela o espaço escolar?: Um livro para diretores de escola".

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No momento da análise foi possível identificar que os elementos selecionados apresentam funções em comuns, como as de natureza administrativa e pedagógica de Lück (2013) e as funções das áreas de atuação de Libâneo (2017), além daquelas relativas à área de planejamento, formulação e execução do projeto pedagógico-curricular, as da área de desenvolvimento profissional, e as da área de avaliação institucional e da aprendizagem.

Nas funções administrativas, 14 elementos se destacaram, pois apresentam características que priorizam pelo trabalho de um gestor responsável por organizar e articular os cargos da escola com foco nos recursos humanos, e com o objetivo de controlar os aspectos materiais e financeiros da escola.

Ainda, nestes elementos, fica explícito que o gestor escolar deve seguir normas, regulamentos e medidas que são propostas pelo Governo do Estado, um exemplo é que apresentam o passo a passo de como os documentos legais devem ser preenchidos em cada situação. Além disso, abordam como deve ser o processo de supervisionar e orientar todos a quem delega responsabilidades, repassando as informações que estão sendo aprendidas durante a formação do programa.

Já nas funções de planejamento, formulação e execução do projeto pedagógico-curricular, três elementos se destacaram. Estes elementos trouxeram para os gestores escolares conhecimentos referentes como devem coordenar, desenvolver e avaliar a formulação do projeto pedagógico-curricular, com o papel de dar ideias e apresentar diretrizes relacionadas aos objetivos do documento. Na unidade 3 do módulo 9 (PARANÁ, 2018o) fica explícita estas funções, pois apresenta ao gestor escolar como é ser um articulador na elaboração e (re)elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

Nas funções de desenvolvimento profissional, somente um elemento se destaca, pois apresenta ao gestor escolar como deve promover ações de

desenvolvimento entre todos os docentes, além de momentos de análise e reflexão sobre as orientações pedagógicas por meio da troca de experiências e da cooperação entre todos.

E, por fim, nas funções da avaliação institucional e da aprendizagem, dois elementos se destacaram, pois abordam que o gestor deve acompanhar as ações de avaliação da organização escolar, com foco no rendimento dos alunos e da coordenação pedagógica, pois assim, tem o papel de auxiliar os professores a diagnosticar dificuldades dos alunos, e a formular meios didáticos e técnicos para enfrenta-los.

Com a análise desta categoria foi possível identificar que o Programa Gestão em Foco entende a função do gestor escolar como administrativa, já que a maioria dos elementos foram selecionados a partir deste princípio, porém, alguns outros elementos também selecionados apresentaram funções voltadas para as características pedagógicas, como a elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico-curricular, a promoção de ações de desenvolvimento entre os docentes e entre outros.

Ao final da análise, quatro elementos não se enquadraram em nenhuma categoria, pois eles apresentaram conteúdos gerais em relação ao gestor escolar, ou seja, não se enquadravam aos princípios das categorias elencadas no início. Por isso, optou-se por abrir uma nova categoria, nomeada como outras, o que é permitido pela análise de dados de Bardin (2011). Assim, a sexta categoria apresentou uma característica em comum, todos os elementos são resumos de forma compilada do Programa Gestão em Foco. No quadro 21 é possível observar os quatro elementos elencados.

Quadro 21 – Elementos da categoria Função do Gestor Escolar.

		ELEMENTOS
Materiais Complementares	Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020)	Guia Prático1: Gestão Pedagógica
		Guia Prático2: Gestão Administrativa
		Animação 2: Papel do diretor e do diretor auxiliar
		Animação 5: O papel do Professor Pedagogo

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No guia prático 1 (SEED, 2021a) e no guia prático 2 (SEED, 2021b) dos materiais complementares, o gestor escolar consegue identificar qual é sua função perante a dúvida que está procurando, tanto na área pedagógica quanto na área

administrativa. Porém, é importante ressaltar que este material não substitui a formação do Programa Gestão em Foco, ou seja, o gestor escolar, precisa participar da formação, por mais que ele tenha acesso a esses dois guias práticos no Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020)

Em relação à animação 5 (SEED, 2015c) e à animação 2 (PARANÁ, 2015d), elas são um compilado do papel do professor pedagogo, e do papel do diretor escolar, no qual este cita que, entre as várias responsabilidades deste profissional, uma delas é a de assumir a direção da escola pública com a ciência que na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.º 9.394 de 1996 (BRASIL, 1996), a gestão deve ser democrática, por isso sua função é de propiciar a participação de toda a comunidade na escola de forma transparente e comunicativa para que todos processos desta gestão ocorra.

Além disso, os referidos documentos abordam o fato de que os gestores devem ter responsabilidades em prol da aprendizagem dos estudantes com respeito ao seu pertencimento étnicos, culturais, sociais, geracionais e sexuais com ações respaldadas pela comunidade escolar e as instâncias colegiadas.

Reforçam também que as iniciativas para a oferta e a qualidade da educação devem ser elaboradas pelo gestor escolar, como por exemplo: o incentivo do uso pedagógico dos espaços escolares; o apoio ao uso pedagógico das tecnologias de informação e comunicação nas aulas; o compromisso no acompanhamento das questões documentais ligadas à secretaria escolar; a transparência nas informações e consultas à comunidade escolar para aplicação de recursos financeiros destinados à escola; o incentivo à participação efetiva dos agentes educacionais, equipe pedagógica e professores em reuniões; organização do acesso à formação continuada, de forma que todos os profissionais da educação da escola tenham a oportunidade de participar; cuidado e zelo pelo patrimônio da escola; atenção à logística no momento da distribuição de estudantes, professores e funcionários por turnos de atendimento; e acompanhamento dos programas dos quais a escola participa, como a alimentação escolar, transporte escolar, entre outros.

Não podemos esquecer que todas essas iniciativas precisam estar previstas no plano de ação da escola para serem cumpridas em conjunto com a equipe pedagógica, sendo que o Programa Gestão em Foco, em seus conteúdos, ensina ao gestor escolar como elaborá-los de forma adequada e eficiente.

Assim, os elementos da categoria outros servem aos gestores escolares como guias, já que, ao serem procurados em casos de dúvidas, no Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020) estes são fáceis de manusear, e tem uma síntese de todo o conteúdo do Programa Gestão em Foco. Além disso, o gestor escolar consegue reconhecer sua função em casos de dúvidas, e repassar aos demais membros da escola, que são os casos das animações que permitem ser realizado o download.

Com a análise do Programa Gestão em Foco foi possível evidenciar que os gestores escolares são entendidos como os responsáveis por administrar e atuar com responsabilidade direta sobre o patrimônio público, com o dever de zelar e prestar contas à sociedade. Além disso, foi possível evidenciar também que sua prática deve ser pautada a partir da gestão democrática, criando mecanismos para a participação de todos, em prol do processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou identificar como os conteúdos do Programa Gestão em Foco, ofertado pelo Estado do Paraná para gestores escolares, contribuem para que estes profissionais consigam colocar em prática a gestão democrática nas escolas. Assim, por meio dos aspectos apresentados, dos dados apontados e analisados teoricamente foi possível identificar a importância do programa ao gestor escolar em reconhecer o seu perfil e papel, além de aprender suas competências para se tornar um profissional capaz de colocar em prática suas funções em prol da gestão democrática na escola.

O Programa Gestão em Foco é uma garantia reconhecida no Plano Nacional de Educação 2014 – 2024 (BRASIL, 2014), no Plano Estadual de Educação do Paraná (PARANÁ, 2015c) e no Programa META (2015), pois é uma formação continuada oficial da gestão escolar do Estado do Paraná, organizada, implementada, oferecida e executada pelo órgão responsável SEED para os gestores escolares. Além disso, o programa também atinge os princípios da Educação, pois proporciona igualdade de oportunidades educacionais, de acesso e permanência na escola com a garantia da gestão democrática do ensino público, além de realizar a valorização do profissional da educação escolar (BRASIL, 1996).

Assim, o programa analisado foi do quadriênio de 2016 a 2019, no qual foi apresentado desde sua legislação até os seus 64 conteúdos ofertados na modalidade a distância, presencial e complementares, por meio do Site Dia a Dia Educação (PARANÁ, 2020).

A adesão do programa em seu período em vigência teve números significativos de participações em todas as ofertas, independente do conteúdo. Foi possível concluir que o gestor escolar se interessa pelo processo de ensino-aprendizagem, principalmente para aprender a colocar em prática seus conhecimentos em conjunto com a comunidade escolar.

Pela estrutura do Programa Gestão em Foco foi possível perceber que a Secretaria de Educação do Paraná reconhece a importância da formação continuada dos gestores escolares, por isso, encontra-se no programa uma linearidade nos conteúdos que permite aos profissionais a reflexão sobre seu perfil, papel, competências e funções para o ambiente escolar para que ocorra a promoção da gestão escolar democrática.

Como visto, a educação é um direito de todos e um dever do Estado e da família, por isso precisa ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, pois como um direito reconhecido, precisa ser garantido. Por isso, a educação ocorre na escola, esta que concluímos como uma organização social em que ocorre o desenvolvimento de aprendizagens significativas, ou seja, que proporciona a todos os sujeitos a conhecerem o mundo e a se conhecerem no mundo como um ser pensante, crítico e com um saber elaborado de qualidade.

Com a escola reconhecida como uma organização social, este estudo contextualizou a gestão escolar democrática em seus aspectos teóricos e legais, possibilitando compreender que a gestão democrática é um princípio garantido pelo Estado, e concluímos que ela é carregada de transparência, autonomia, participação, diálogo, trabalho coletivo, competência e representatividade.

Além disso, este modelo de gestão tem como papel oportunizar aos gestores escolares a construção de processos de decisão e reformulação nas práticas da organização social que é a escola, pois entendida como um princípio que orienta os processos e os procedimentos administrativos e pedagógicos da escola, ela se torna um instrumento de luta para uma cidadania plena, que defende a horizontalização das relações, da vivência e convivência entre os sujeitos, e acima de tudo, supera o autoritarismo no ambiente escolar.

Nesse sentido, o Programa Gestão em Foco apresenta aos gestores escolares a gestão democrática tanto nos aspectos legais, quanto nos aspectos teóricos, principalmente como estes profissionais devem agir para a garantia desta gestão na escola. O foco é nas instâncias colegiadas, em como elas devem ocorrer e como o gestor deve promovê-las; assim, podemos concluir que os conteúdos deste programa contribuem para que o gestor escolar consiga colocar em prática a gestão democrática no ambiente escolar.

Além disso, o programa aborda o princípio de que, o gestor escolar ao exercer a gestão escolar democrática, está proporcionando a participação de todos criando um clima organizacional adequado e uma estrutura organizada, oportunizando um ambiente de autonomia e participação de todos os sujeitos, o que contribui para o principal papel da escola que é o de promover a cidadania.

A pesquisa também constatou que o gestor escolar é o responsável por coordenar, organizar e orientar administrativamente e pedagogicamente a escola, por

isso deve ter em seu perfil boa expressão, saber dialogar, ouvir e respeitar o próximo, além de ter como pilares a autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa. Em relação ao seu papel, deve ser guiado por meio dos cinco princípios da administração pública, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.

Já as competências deste profissional, que são as qualidades, capacidades, habilidades e atitudes em conjunto com os conhecimentos teóricos e práticos para que conseguir exercer sua profissão, este consegue colocar em prática suas funções, que existem a partir de duas características, de natureza administrativa e/ou natureza pedagógica, no qual a responsabilidade é exercer com responsabilidade de liderar, coordenar, orientar e integrar no trabalho de diversas pessoas de forma compartilhada e não centralizada.

Assim, o programa aborda em seus conteúdos o princípio de que o gestor escolar deve ser comprometido com a aprendizagem dos estudantes e, principalmente, com os princípios da Gestão Democrática em sua prática. Por isso, deve desenvolver a capacidade de comunicação e interação entre todos os segmentos para que estes participem das ações. Ao mesmo tempo, deve estar aberto à aprendizagem de novas formas de organização do trabalho pedagógico para a compreensão do processo educativo, o que implica no compromisso da criação de um ambiente participativo, que vise em objetivos comuns pela equipe gestora, sempre na busca da qualidade da educação e na função da escola em ser uma organização social.

Entendemos, assim, que este trabalho de investigação cumpriu seu objetivo de examinar o Curso Gestão em Foco do Estado do Paraná para gestores escolares, e que os conteúdos que os integram contribuem para que este profissional coloque a gestão democrática em prática, pois promove reflexões e desenvolvimento de autonomia para que sejam protagonistas nas escolas.

Esta pesquisa serviu como um ponto de partida para novas discussões e investigações pela necessidade de refletir sobre a formação continuada dos gestores das escolas públicas do Estado do Paraná. Afinal, a formação continuada dos gestores escolares precisa ser entendida como necessária, e como uma ação para que não ocorra o autoritarismo nas escolas, mas sim que um direito deva ser garantido, qual seja, a gestão democrática nas escolas.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Ana Paula; GRABRAN, Raimunda. O curso de pedagogia e o processo de formação do pedagogo no Brasil: percurso histórico e marcos legais. **HOLOS**, Rio Grande do Norte, v. 6, p. 280-295, dez/2014. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1643>. Acesso em: 7 de set. de 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. 1.ed. 3. reimp. São Paulo: Edições 70, 2011.

BONETI, Lindomar. As políticas educacionais, a gestão da escola e a exclusão social. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 214-241.

BORDIGNON, Genuino; GRACINDO, Regina. Gestão da educação: O município e a escola. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 147-176.

BRASIL. **Decreto n.º 19.890, de 18 de abril de 1931**. Dispõe sobre a organização do ensino secundário. Rio de Janeiro, RJ: Chefe do Governo Provisório da República dos Estados Unidos do Brasil [1931]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19890-18-abril-1931-504631-publicacaooriginal-141245-pe.html>. Acesso em: 09 de set. de 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 1.190, de 4 de abril de 1939**. Dá organização à faculdade nacional de filosofia. Rio de Janeiro, RJ: Presidência da República [1939]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1190-4-abril-1939-349241-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 09 de set. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 4.244, de 9 de abril de 1942**. Lei orgânica do ensino secundário. Rio de Janeiro, RJ: Presidência da República [1942]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del4244.htm. Acesso em: 09 de set. de 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 8.558, de 4 de janeiro de 1946**. Cria cargos isolados de provimento efetivo no quadro permanente do Ministério da Educação e Saúde e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ: Presidência da República [1946]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8558-4-janeiro-1946-416524-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 10 de set. de 2020.

BRASIL. **Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República [1961]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4024.htm. Acesso em: 10 de set. de 2020.

BRASIL. **Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República [1968]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm. Acesso em: 10 de set. de 2020.

BRASIL. **Parecer n.º 252/69, de 11 de abril de 1969.** Estudos pedagógicos superiores, mínimos de currículo e duração para o curso de graduação em pedagogia. Brasília, DF: Comissão Central de Revisão dos Currículos, 1969.

BRASIL. **Resolução CNE/CP 2, de 12 de maio de 1969.** Reformula o curso de Pedagogia e propõe habilitações no último ano. Brasília, DF: Diário Oficial da União.

BRASIL. **Lei n.º 5.692, de 11 de agosto de 1971.** Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1.º e 2.º graus, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República [1971]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm. Acesso em: 11 de set. de 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 02 de set. de 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 02 de set. de 2019.

BRASIL. **Lei n.º 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional [2001]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>. Acesso em: 02 de set. de 2019.

BRASIL. **Parecer CNE/CP n.º 5/2005, de 13 de dezembro de 2005.** Diretrizes curriculares nacionais para o curso de pedagogia. Brasília, DF: Ministério da Educação [2005]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp05_05.pdf. Acesso em: 11 de set. de 2020.

BRASIL. **Parecer CNE/CP n.º 1/2006, de 15 de maio de 2006.** Institui diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em pedagogia, licenciatura. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação [2006]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: 11 de set. de 2020.

BRASIL. **Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Congresso Nacional [2014]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 02 de setembro de 2019.

BRASIL. **Relatório do 1º ciclo de monitoramento das metas do PNE: biênio 2014- 2016.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF: Inep, 2016. 590 p. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/626732. Acesso em: 02 de set. de 2019.

BRASIL. **Relatório do 2º ciclo de monitoramento das metas do plano nacional de educação – 2018**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF: Inep, 2018. 460 p. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/1476034. Acesso em: 02 de set. de 2020.

BRASIL. **Resolução CNE/CP n.º 2, de 20 de dezembro de 2019**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2019-pdf/135951-rcp002-19/file>. Acesso em 25 de jan. de 2021

BRASIL. **Resolução CNE/CP 2, de 12 de maio de 1969**. Reformula o curso de Pedagogia e propõe habilitações no último ano. Brasília, DF: Diário Oficial da União.

BRASIL. **Escola de Gestores da Educação Básica**. Ministério da Educação, Brasília, DF: Ministério da Educação, 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>. Acesso em 20 de set. de 2020.

CARDIOLLI, Marcos. **Sistemas de ensino e políticas educacionais no Brasil**. Curitiba: Ibpex, 2011.

CANIVEZ, Patrice. **Educar o cidadão?** Tradução: Estela dos Santos Abreu, Claudio Santoro. Campinas, SP: Papirus, 1991.

CARVALHO, Jeferson. PNE (Plano Nacional de Educação) 2014 -2024: a gestão democrática na educação se faz presente?. **HOLOS**, Rio Grande do Norte, v.8, p. 41-52, set./dez. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547291005>. Acesso em: 15 de set. de 2019.

CEDAC, Comunidade Educativa. **O que revela o espaço escolar?:** um livro para diretores de escola. 1. ed. São Paulo: Moderna, 2013. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/revela_espaco_escolar.pdf. Acesso em: 20 de nov. de 2020.

CHAVES, Eduardo. O curso de pedagogia: um breve histórico e um resumo da situação atual. In: PINTO, Ivany (org.). **A formação do educador em debate**. 3. ed. Cadernos do CEDES. São Paulo: Editora Cortez, 1981. p. 47-69.

COMPETÊNCIA. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/competencia/>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

CURY, Carlos. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAE**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p.163-174, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/25486>. Acesso em: 10 de set. de 2019.

CURY, Carlos. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**, São Bernardo do Campo, v. 23, n.3, p.483-495, set./dez.2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19144/11145>. Acesso em: 10 de set. de 2019.

CURY, Carlos. O conselho nacional de educação e a gestão democrática. *In*: OLIVEIRA, Dalila (org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. 11. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015. p.199-206.

DIRETOR. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/diretor/>. Acesso em: 15 de set. de 2020.

ESCOLA. *In*: ETIMOLOGIA. Equipe Editorial, 2019. Disponível em: <https://etimologia.com.br/escola/>. Acesso em: 10 de set. de 2020.

EVANGELISTA, Olinda. **A formação universitária do professor**: O instituto de educação da universidade de São Paulo (1934-1938). 1. ed. Florianópolis: NUP, Cidade Futura, 2002, v. 1, 280p.

FERREIRA, Naura. Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n.72, p.167-177, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2130>. Acesso em: 15 de set. de 2019.

FERREIRA, Naura. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. *In*: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 295-317.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Curitiba, Edição Especial, p. 183-196. 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 10 de set. de 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Dirce. Gestão e educação. *In*: FONSECA, Dirce (org.). **Administração educacional**: um compromisso democrático. Campinas: Papirus, 1994.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade**. 25. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FUNÇÃO. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/função/>. Acesso em: 9 de setembro de 2019.

GADOTTI, Moacir; Romão, José (orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GESTOR. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/gestor/>. Acesso em: 12 de set. de 2020.

GESTÃO. *In*: ETIMOLOGIA. Equipe Editorial, 2019. Disponível em: <https://etimologia.com.br/gestao/>. Acesso em: 10 de set. de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KATZ, Robert. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 52, n.5, p.90-102, set.1974. Disponível em: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Acesso em: 5 de set. de 2020.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada**: Administração, supervisão e orientação educacional. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional**. 23. ed. 1. rei. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 16 ed. São Paulo: Loyola, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João; TORSCHI, Mirza. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

MITCHELL, Luís Henrique Raja Gabaglia. **Gestão de pessoas por competências no ambiente aulanet**. Rio de Janeiro: Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 221f., 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão democrática da educação**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. p, 64-104.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2007. 120 p.

PAPEL. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/papel/>. Acesso em: 12 de setembro de 2020.

PÁDUA, Elisabelete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 2. ed. São Paulo: Papyrus, 1997.

PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná de 1989**. Paraná, PR: Governo do Paraná [1989]. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=9779&codItemAto=97151>. Acesso em: 02 de nov. de 2020

PARANÁ. **Lei nº 18.661, de 22 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2016 a 2019 e dá outras providências. Paraná, PR: Governo do Paraná, 2015a. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=151589&codItemAto=930987#930987>. Acesso em: 02 de nov. de 2020.

PARANÁ. **Plano Plurianual 2016-2019**. Paraná, PR: Governo do Paraná, 2015b. Disponível em: <http://www.portaldatransparencia.pr.gov.br/arquivos/File/PPA/PPA20162019.pdf>. Acesso em; 02 de nov. de 2020.

PARANÁ. **Lei nº 18.492, de 24 de junho de 2015**. Aprovação do Plano Estadual de Educação e adoção de outras providências. Paraná, PR: Governo do Paraná, 2015c. Disponível em: http://portal.alep.pr.gov.br/modules/mod_legislativo_arquivo/mod_legislativo_arquivo.php?leiCod=48782&tipo=L&tlei=0. Acesso em: 02 de nov. de 2020.

PARANÁ. **Lei nº 18.590, de 13 de outubro de 2015**. Definição de critérios de escolha mediante a consulta à Comunidade Escolar para designação de Diretores e Diretores Auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Paraná, PR: Governo do Paraná, 2015d, Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibirImpressao&codAto=147837>. Acesso em: 02 de nov. de 2020.

PARANÁ. **Resolução SEED 3.299, de 19 de agosto de 2016**. Institui o Programa Gestão em Foco destinado à formação oficial em gestão escolar. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação. 2016. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=160912&indice=1&totalRegistros=1>. Acesso em: 02 de nov. de 2020

PARANÁ. **Caderno do cursista**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018a. Disponível em:

http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_publica_caderno_cursista.pdf. Acesso em: 20 de nov. de 2020.

PARANÁ. **Conhecendo o Projeto Político pedagógico.** Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018b. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_unidade1.pdf. Acesso em: 05 de jan. de 2021.

PARANÁ. **A Participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática.** Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018c. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_democratica_unidade3.pdf. Acesso em: 05 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática.** Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018d. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_democratica_unidade1.pdf. Acesso em: 05 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE.** Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018e. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_financeira_unidade4.pdf. Acesso em: 05 de jan. de 2021.

PARANÁ. **O papel do gestor no contexto democrático.** Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018f. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_democratica_unidade2.pdf. Acesso em: 06 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Regimento Escolar: sua Importância e Relações com os Demais Documentos Escolares.** Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018g. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/legislacao_escolar_unidade2.pdf. Acesso em: 06 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Equipe Multidisciplinar: uma política pública educacional de promoção da igualdade racial.** Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018h. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/diversidade_unidade2.pdf. Acesso em: 06 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Gestão Pública: princípios e fundamentos.** Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018i. Disponível em:

http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_publica_unidade1.pdf. Acesso em: 07 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Princípios básicos da Gestão Financeira**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018j. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_financeira_unidade1.pdf. Acesso em: 07 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Gestão Escolar na Educação Integral em Jornada Ampliada**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018k. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1565>. Acesso em: 07 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Educação das Relações Étnico-Raciais: histórico, fundamentos conceituais e exclusão da população negra**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018l. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/diversidade_unidade1.pdf. Acesso em: 07 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Sexualidade e Direitos Humanos**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018m. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/diversidade_unidade3.pdf. Acesso em: 07 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Estudo de caso - Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD)**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018n. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/educacao_especial_unidade4.pdf. Acesso em: 08 de jan. de 2021.

PARANÁ. **O papel da equipe gestora no processo de (re)elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Superintendência da Educação, Departamento de Políticas e Tecnologias Educacionais, 2018o. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/gestao_escolar_unidade3.pdf. Acesso em: 09 de jan. de 2021.

PARANÁ. **Programa Gestão em Foco**. Paraná, PR: Secretaria da Educação do Paraná, 2020. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1617>. Acesso em: 15 de nov. de 2020.

PERFIL. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/perfil/>. Acesso em: 12 de setembro de 2020.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: autores associados, 1995.

SANTOS, Clóvis. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. 2 reimpr. da 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SEED. **Gestão Democrática**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Coordenação de Multimídia, 2015a. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/modules/video/showVideo.php?video=19706>. Acesso em: 05 de jan. de 2021.

SEED. **Patrimônio Escolar**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Coordenação de Multimídia, 2015b. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/modules/video/showVideo.php?video=18860>. Acesso em: 05 de jan. de 2021.

SEED. **O papel do professor pedagogo**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Coordenação de Multimídia, 2015c. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/modules/video/showVideo.php?video=19707>. Acesso em: 12 de jan. de 2021.

SEED. **Papel do diretor e do diretor auxiliar**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Coordenação de Multimídia, 2015d. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/modules/video/showVideo.php?video=19710>. Acesso em: 12 de jan. de 2021.

SEED. **Guia prático – gestão pedagógica**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, 2021a. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1557>. Acesso em: 10 de jan. de 2021.

SEED. **Guia prático – gestão administrativa**. Paraná, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná, 2021b. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1556>. Acesso em: 10 de jan. de 2021.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n. 2, p. 67-83, jul./dez. 2009.

SPÓSITO, Marília. Educação, gestão democrática e participação popular. *In*: BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p, 45-56.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WITTMANN, Lauro Carlos. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2121>. Acesso em 10 de set. de 2020.