

VOLUME II

2013

OS DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA PARANAENSE
NA PERSPECTIVA DO PROFESSOR PDE
Produções Didático-Pedagógicas

**Titulo: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA MELHORIA DA QUALIDADE
DA EDUCAÇÃO**

Autor	Raquel Mattos Gil
Disciplina Área de Ingresso no PDE	Gestão Escolar
Escola de Implementação do Projeto e sua localização	Colégio Estadual de Paranavaí - EFMP
Município da escola	Paranavaí-PR
Núcleo Regional de Educação	Paranavaí-PR
Professor Orientador	Doutora Elma Júlia Gonçalves de Carvalho
Instituição de Ensino Superior	Universidade Estadual de Maringá-UEM
Relação Interdisciplinar	
Resumo	A presente Unidade Didática abordará “o papel do gestor escolar da rede pública”, embasada nos princípios da gestão democrática. O objetivo é buscar a efetivação de uma educação de qualidade, de modo que todos se reconheçam como atores corresponsáveis por sua promoção. No desenvolvimento do nosso trabalho realizaremos entrevistas, encontros para estudo e debates sobre o tema, com o intuito de auxiliar a percepção e atuação dos cursistas frente ao papel do gestor escolar numa perspectiva democrática que prima pela qualidade da educação. A presente intervenção didática terá como público alvo Professores, Pedagogos, Gestores e Agentes Administrativos – I e II e, será dividida em 07 blocos - utilizaremos vídeos, música, textos e tarefas. Dividido em 07 momentos, desde a concepção até a conclusão do trabalho.
Palavras-chave	Gestão democrática, qualidade, papel do gestor
Formato do Material Didático	Unidade Didática
Público Alvo	Professores, Pedagogos, Gestores e Agentes Administrativos – I e II.

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Esta Unidade Didática constitui-se enquanto produção metodológica do Projeto de Intervenção Pedagógica, uma das atividades do Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE) – da Secretaria Estadual de Educação do Paraná-SEED/PR, tendo por temática “O papel do gestor escolar na melhoria da qualidade da educação pública”, embasada nos princípios da gestão democrática, visando à efetivação de uma educação de qualidade.

O presente material está organizado para ser implementado com Professores, Pedagogos, Gestores e Agentes Administrativos – I e II, do Colégio Estadual de Paranavaí – Ensinos Fundamental, Médio e Técnico Integrado e Subsequente, no ano de 2014.

Este trabalho de Intervenção Pedagógica justifica-se pela necessidade de se repensar a importância do papel do gestor escolar da rede pública na efetivação da gestão democrática, à medida que cabe a ele favorecer a criação de espaços de participação na tomada de decisões, de modo que todos os envolvidos busquem assegurar processo de ensino e aprendizagem escolar de qualidade.

Compreendemos que é necessário construir uma escola verdadeiramente democrática, ou seja, que efetivamente assegure aos alunos a aprendizagem, e que possua condições organizacionais e pedagógicas que possibilitem isso. Nesse sentido, consideramos que os gestores são profissionais que desempenham um papel de extrema importância na determinação do clima e cultura organizacional da escola e na efetividade da aprendizagem de seus alunos.

Para Lück (2013, p. 28)

[...] o pressuposto de tal enfoque corresponderia ao reconhecimento de que a maior responsabilidade do diretor reside na liderança, orientação e coordenação das atividades docentes, o que é verdade. No entanto, essa atuação demanda o domínio de competências muito mais complexas do que as docentes, e a atenção sobre muito mais situações do que as restritas à sala de aula.

Desse modo, considerando que o Gestor Escolar ocupa papel relevante no dia a dia da escola, pois a ele cabe organizar o trabalho pedagógico que contribua para uma aprendizagem efetiva por parte dos alunos bem como gerar as diversas demandas impostas em relação aos aspectos administrativos, financeiros, humanos das escolas da rede pública, entendemos ser necessário conhecer e analisar a legislação que trata da sua atuação, bem como os programas e projetos que têm por finalidade promover a formação do Gestor Escolar.

Nesse sentido, consideramos que a formação do Gestor Escolar, ou a falta da mesma, possui implicações positivas ou negativas na organização do trabalho pedagógico e administrativo das escolas públicas, sendo inclusive um dos fatores que podem influenciar no desempenho escolar dos alunos.

Concordamos com Barreto (2007, p. 15) quando afirmar que:

O processo de formação dos educadores, enquanto espaço reflexivo teórico-prático da ação educativa deve, portanto, envolver um repensar dos princípios, valores e atitudes que compõe a realidade concreta da escola. Nessa dinâmica, a formação profissional de professores e diretores contribui para que o “fazer da escola” passa a se dar de forma compartilhada, responsável e consoante com as funções sociais que a escola tem o dever de resguardar.

Sendo assim esta unidade didática tem por o objetivo refletir sobre o papel do Gestor Escolar numa perspectiva de gestão democrática como um dos fatores fundamentais na efetivação de uma educação escolar pública de qualidade, analisar o papel do gestor escolar e se sua formação corresponde às necessidades efetivas para o desempenho de suas funções de modo a superar as questões técnicas e imediatas do cotidiano escolar e a contribuir para a ampliação de seus conhecimentos sobre as questões mais abrangentes que envolvem o fazer pedagógico, bem como sua consciência sobre o seu papel político, social, cultural e pedagógico no processo de melhoria da

qualidade da escola pública. Para isso, a mesma será desenvolvida em sete blocos de forma a contribuir na formação continuada de Professores, Pedagogos, Gestores e Agentes Administrativos – I e II, do Colégio Estadual de Paranavaí – Ensino Fundamental, Médio e Técnico Integrado e Subseqüente.

Pretendemos, para tanto, utilizar-se de uma sequência didática de forma a encaminhar o trabalho pedagógico a fim de discutir o papel do gestor, contribuir para a sua formação e atuação e verificar “in loco” se a atuação do gestor escolar e sua formação continuada auxiliam ou não na qualidade do ensino e aprendizagem oferecidos pelas escolas da rede pública.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

No Brasil, o processo de democratização da Gestão Escolar teve seu início na década de 1980, o objetivo era superar os entraves burocráticos e centralizadores na administração das escolas, sobretudo nos níveis mais básicos de ensino, e reorganizar a gestão, de modo a fortalecer a instituição escolar, dando-lhe maior autonomia, além de abrir para a participação da comunidade escolar de forma mais efetiva no seu cotidiano bem como fortalecer a capacidade de gestão dos diretores escolares.

A introdução do novo modelo de administração escolar era necessário, pois, segundo Prais:

Desafia-se na administração escolar a capacidade de superar uma ação meramente técnica (administração de normas, pessoal e material), efetivando-se uma função política há muito desgastada pela atuação meramente executora das decisões de gabinete dos tecnoburocratas. A novidade da proposta reside em exigir do administrador-educador que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa, que se respalda na ação colegiada, rompendo com a rotina alienada do mundo impessoal e racionalizada da burocracia, que permeia, ou melhor, cimenta a dominação das organizações modernas. Em síntese, propõe-se recuperar com vigência o papel do diretor-educador na liderança do processo educativo (PRAIS, 1994, p. 60).

A reorganização administrativa passou a exigir do gestor escolar uma atuação pautada na discussão, no debate, no envolvimento com a comunidade, ensejando uma gestão mais participativa e representativa do consenso comunitário escolar. Em síntese almejava-se uma política educacional cujos princípios e procedimentos assegurassem, acima de tudo, uma educação essencialmente democrática e emancipadora.

A base legal da gestão democrática encontra-se na Constituição Federal de 1988, ela é apresentada como princípio constitucional no artigo 206 que enuncia, “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Esse princípio é reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, no artigo 3º, inciso VIII.

Na LDB, o Artigo 14 estabelece que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão de ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolares e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, Art.14º).

Libâneo et al (2008, p. 289) nos chamam atenção para o fato de que para exercer sua profissão com mais qualidade o professor/gestor deve:

[...] conhecer bem o funcionamento do sistema escolar (as políticas educacionais, as diretrizes legais, as relações entre escola e sociedade e etc.) e das escolas (sua organização interna, as formas de gestão, o currículo, os métodos de ensino, o relacionamento professor-aluno, a participação da comunidade, etc.) e aprender a estabelecer relações entre estas duas instâncias.

Portanto, não basta apenas eleger o diretor da escola para que a gestão democrática se efetive, é necessário que toda comunidade escolar (professores, agentes educacionais I e II, pais, alunos, coordenadores pedagógicos e etc.) participem da tomada de decisões, de forma crítica e consciente, tendo em vista que o objetivo maior que se espera da instituição escolar é o de proporcionar um ensino/aprendizagem de qualidade.

Nesses termos Torres e Garske (2000) consideram que:

Há que se considerar também que o processo eletivo só será eficaz, quando amparado por critérios que permitam a verificação da competência na sua dimensão técnica e na sua dimensão política. Técnica, no que se refere ao conjunto de conhecimentos, meios e estratégias de ação. Política, no que diz respeito ao compromisso do diretor eleito com o direcionamento a ser dado ao trabalho da escola. Tal direcionamento, entendemos, deve estar consubstanciado na clara determinação de assumir a tarefa educativa da escola: a de ensinar e ensinar bem a todos (TORRES & GARSKE, 2000, p. 68).

Contudo, há de ser ter bem claro que para a concretização do princípio da gestão democrática, estabelecido em lei, é necessária a participação ativa de todos os atores envolvidos com a educação: diretor (a) professores, funcionários, pais e alunos nos Conselhos Escolares, APMFs, Conselho Fiscal, reuniões pedagógicas, entre outros. Libâneo et al (2008) pontuam que só através de uma participação ativa haverá um avanço no sentido de conhecer os objetivos e metas da escola, sua estrutura organizacional, seu Projeto Político Pedagógico, sua dinâmica, suas relações com a comunidade, de forma a buscar coletivamente formas de melhorar a qualidade da educação.

2.2 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Como já dito antes a reorganização do trabalho e do espaço escolar passou a exigir do gestor escolar uma atuação pautada na discussão, no debate, no envolvimento da comunidade, ensejando uma gestão mais participativa e representativa do consenso comunitário escolar. Em síntese, almejava-se uma política educacional cujos princípios e procedimentos assegurassem, acima de tudo, uma educação essencialmente democrática e emancipadora.

Na concepção de Saviani, uma educação essencialmente democrática e emancipadora pauta-se numa perspectiva em que a prática educativa escolar pode ser entendida como prática social crítica. Ou seja, a apropriação do saber, é condição indispensável à participação do indivíduo na sociedade, pois para Saviani a educação “é uma atividade mediadora no seio da prática social global. Tem-se, pois, como premissa básica que a educação está sempre

referida a uma sociedade concreta e historicamente situada" (SAVIANI, 1980, p. 120). Segundo o autor, "[...] Como atividade mediadora, a educação se situa em face às demais manifestações sociais em termos de ação recíproca [...] sobre os diferentes setores da sociedade, bem como o tipo de ação que sofre das demais forças sociais [...]" (SAVIANI, 1980, p. 120).

O caráter mediador da educação nos é explicitado por Cury (1986, p. 66), quando afirma que: "[...] A educação como mediação tanto funciona, embora em graus diferentes, para afloração da consciência, como para impedi-la, tanto para difundir, como para desarticular". Portanto, a mediação possui um caráter contraditório de revelar e encobrir o conteúdo do real, cooperando tanto para reproduzir as relações sociais, como para a sua transformação.

Neste momento buscaremos refletir, auxiliados pela leitura do texto *Gestão Educacionais: os desafios do cotidiano escolar*, http://www.jpe.ufpr.br/n6_1.pdf, de Maria Teresa Leitão de Melo, e pela reflexão sobre suas vivências, qual é o papel do Gestor Escolar numa perspectiva democrática, na qual todos os atores (diretor, equipe pedagógica, professores, agentes educacionais I e II, alunos, pais e responsáveis) sintam-se comprometidos com a busca desta educação de qualidade.

Inicialmente cabe esclarecer que gestão é "[...] atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos" (LIBÂNEO et al, 2008, p. 318). Com base nesse entendimento, a direção põe em ação as decisões tomadas coletivamente e coordena o trabalho escolar, de modo que ele seja desenvolvido da melhor forma possível.

Sobre as atribuições do gestor escolar, Libâneo (2004) descreve que ele deve:

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

Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.

4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.

5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.

6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.

7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.

8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.

9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.

10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

No que diz respeito a essas atribuições, cabe destacar o papel significativo do gestor na gestão da organização do trabalho e do espaço escolar para a melhoria da qualidade do ensino, não devendo ater-se apenas aos aspectos administrativos, financeiros, mas, sobretudo, pedagógicos.

Entendemos que o gestor tem papel fundamental para que a escola cumpra sua função social, ou seja, de assegurar que os alunos se apropriem dos conhecimentos científicos e culturais. Nesses termos sua atuação terá que se dar no sentido de planejar e organizar e dar direção do trabalho escolar.

Conforme nos expõe Libâneo et al (2008, p. 331):

A escola ao cumprir sua função de mediação, influí significativamente na formação da personalidade humana; por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos.

Essa peculiaridade das instituições escolares decorre do caráter de *intencionalidade* presente nas ações educativas. Intencionalidade significa a resolução de fazer algo, de dirigir o comportamento para aquilo que tem significado para nós. Ela projeta-se nos objetivos que, por sua vez, orientam a atividade

humana, dando rumo, a direção da ação. Na escola leva a equipe escolar à buscar deliberada, consciente, planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, além do consenso sobre normas e atitudes comuns. O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e a organização de conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), *tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional*. O processo educativo, portanto, por sua natureza, inclui o conceito de direção. Sua adequada estruturação e seu ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para atingir eficazmente os objetivos de formação. *O trabalho escolar implica uma direção*.

Nesses termos, o diretor possui um papel fundamental na organização coletiva do trabalho pedagógico da escola a fim de promover a função social e a especificidade da educação escolar, de modo a dar intencionalidade ao ato educativo.

Isto significa dizer que “[...] A escola é uma instituição cujo papel consiste na socialização do saber sistematizado [...] não se trata, pois, de qualquer tipo de saber”. Portanto, a escola diz respeito ao “conhecimento elaborado e não ao conhecimento espontâneo; ao saber sistematizado e não ao saber fragmentado; à cultura erudita e não à cultura popular” (SAVIANI, 1995, p. 18-19). Em outros termos, “a escola tem uma função específica educativa, propriamente pedagógica, ligada à questão do conhecimento; é preciso, pois, resgatar a importância da escola e reorganizar o trabalho educativo, levando em conta o problema do saber sistematizado, a partir do qual se define a especificidade da educação escolar” (SAVIANI, 1995, p. 114).

Portanto, a gestão democrática deve estar a “serviço dos objetivos de ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem” (LIBÂNEO et al, 2008, p. 335). Para isso, é necessário organizar o trabalho e o espaço escolar, de modo a identificar e dar visibilidade aos objetivos e metas dentro da instituição escolar. Também compete ao gestor escolar definir explicitamente os objetivos sócio-políticos da escola com objetividade e acompanhamento sistemático das finalidades pedagógicas.

Cabe também ressaltar que gestão democrática e participativa não pode ser entendida como sinônimo de espaço desorganizado, sem objetivo e sem

direção, pelo contrário, requer planejamento, organização e direção do trabalho escolar, de forma a alcançar objetivos comuns. Ao diretor cabe, portanto, conduzir coletivamente a formulação do projeto pedagógico, agindo na coordenação, acompanhamento e cumprimento das responsabilidades compartilhadas. Assim, o gestor escolar:

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO et al, 2008, p. 335).

Nesse sentido, na gestão democrática os processos de decisão são compartilhados, o que supõe metas e objetivos coletivos, mas também há de se ter bem definidas as responsabilidades individuais, cabendo ao gestor articular responsabilidades individuais e coletivas de modo que todos tenham consciência de seu papel dentro da instituição de ensino.

Outro aspecto a ser considerado é que a democratização da escola pública deve ser pensada tendo por base a expectativa de que a gestão contemple os interesses e necessidades coletivo-universais, portanto, a condução do trabalho escolar deve também ter em vista esse fim.

Em síntese, cabe ao gestor: escolar focar a ação da gestão na aprendizagem dos alunos; avaliar as ações da escola; coordenar a construção, acompanhar a execução e avaliação do PPP; monitorar e avaliar continuamente a qualidade do processo pedagógico; priorizar o coletivo.

2.3 ESCOLA DE QUALIDADE E PRÁTICA PEDAGÓGICA

Conforme assinalamos anteriormente, o papel do gestor escolar é imprescindível para que se construa de fato uma gestão democrática em todos os aspectos tendo como compromisso primordial a educação de qualidade. Ou seja, de uma gestão que prime não apenas pela participação, mas que ela seja condição *sine qua non* para assegurar que a escola desempenhe sua função social primordial, ou seja, a apropriação dos conhecimentos por parte dos alunos. “Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função

educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso deixar que o diretor da escola PE antes de tudo, um educador, antes de ser um administrador ele é um educador [...]” (SAVIANI, 1980, p. 190).

Se considerarmos que o desafio maior do ato de ensinar, é fazer com que o aluno se aproprie dos conhecimentos, e que a gestão democrática é um dos mecanismos para que a educação escolar alcance esse propósito, esta precisa ser repensada para que a “tomada de decisões” coletivas realmente atinja a alma da escola, ou seja, o acesso ao saber elaborado.

Nesse sentido, concordamos com Saviani (1995) ao afirmar que:

O trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida historicamente e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo (SAVIANI, 1995, p. 17).

Portanto, o trabalho educativo alcança sua finalidade quando cada indivíduo singular apropria-se dos conhecimentos científicos e culturais necessários à sua formação como ser humano. Segundo Saviani, os conhecimentos que precisam ser assimilados são os clássicos, ou seja, “aquilo que se firmou, como fundamental, como essencial”. Enquanto que, as formas adequadas de desenvolvimento do trabalho pedagógico “trata-se da organização dos meios (conteúdo, espaço, tempo e procedimentos) através dos quais, progressivamente, cada indivíduo singular realize, na forma de segunda natureza, a humanidade produzida historicamente” (SAVIANI, 1995, p. 18).

Nesta perspectiva a escola, ao tomar para si o objetivo de produzir no homem a sua humanidade, deve buscar caminhos que a levem a cumprir com o que se propõe. Para atingirmos tal objetivo, a administração da escola pública deve voltar mais seu olhar para o trabalho pedagógico, uma vez que por meio dele que a educação escolar atinge seus fins.

Agora retomaremos a discussão sobre a gestão democrática e os trabalhadores da educação, evidenciando o conceito de qualidade com base nos estudos de Dourado e Oliveira (2009, p.203) onde: “a educação deve ser

entendida como espaço múltiplo, que compreende diferentes atores, espaços e dinâmicas formativas, efetivado por meio de processos sistemáticos e assistemáticos, bem como compreender, conceituar e diferenciar os conceitos entre gestão educacional e gestão escolar" (CARVALHO, 2012), quando compreendemos a escola como espaço múltiplo, se pode compreender o objetivo e a necessidade da educação escolar, no paradigma da gestão democrática e participativa, onde cada sujeito encontre-se como (co) responsável no bom andamento da escola quer no nível educacional quer escolar, conhecer cada sujeito, os espaços, as dinâmicas formativas sistemáticas e assistemáticas podem contribuir para promoção de uma escola de qualidade.

2.4 A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA.

Para efetivar a gestão democrática defende-se a formação do gestor, como condição prévia ao desempenho da função. A esse respeito Lück (2000, p. 29) afirma:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo. (LÜCK, 2000, p. 29).

Ao comentar sobre a qualificação profissional Libâneo et at (2008, p. 337), afirmam que:

A concepção de democrático-participativo de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica. A escola é um espaço educativo, lugar

de aprendizagem em que todos aprendam a participar dos processos decisórios, mas constitui também o local em que os profissionais desenvolvam seu profissionalismo.

Cabe, no entanto, observar as diferenças existentes entre formação inicial e formação continuada: A *formação inicial* é aquela que obtemos durante nossa formação acadêmica ou tecnológica é ela que promoverá o ingresso do profissional no campo do trabalho. Entretanto, no campo da educação, bem como noutras áreas, a formação inicial não é suficiente para o enfrentarmos as mais diversas mudanças no campo do conhecimento científico e social.

Sendo assim, no âmbito da educação é imprescindível que os profissionais que atuam como professores, pedagogos e gestores invistam na *formação continuada* que inclusive aparece nos discursos tanto como resultante das incumbências previstas na LDB nº 9.394/1996, para as respectivas esferas administrativas, quanto alternativa para a “[...] tese de que grande parte da ineficiência do ensino é devida à má formação dos professores, conforme veiculado em estudos e documentos de organismos internacionais e de instituições e autores nacionais” (AGUIAR, 2001, p.199).

A formação continuada no que diz respeito à educação está amplamente prevista na legislação brasileira:

a) Na *Lei de Diretrizes e Bases* (Lei nº 9394/1996) – encontram-se os termos “capacitação em serviço” (Artigo 61, inciso I; Artigo 87, inciso III), “educação continuada” (artigo 63, inciso III; Artigo 80, caput) e ainda “aperfeiçoamento profissional continuado” (Artigo 67, inciso II).

b) No *Plano Nacional de educação* (Lei nº 10.172/2001) – aparecem os termos “formação continuada”, “programas contínuos de formação sistemática” para a modalidade educação escolar indígena e “formação permanente” do pessoal do magistério. Ao utilizar o termo “formação em serviço” associa-o a aquisição mínima exigida para determinado nível de ensino, no caso da educação infantil como meta para a formação de professores e valorização do magistério;

c) No *Plano de Desenvolvimento da Educação* (PDE-2007) – o Ministério da Educação (MEC) vem desenvolvendo programas, projetos e ações de apoio à gestão da educação básica com o propósito de fortalecer a escola pública brasileira, entre os quais, o Programa Nacional Escola de

Gestores da Educação Básica Pública que visa estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma educação de qualidade.

Entendemos que os Gestores Escolares precisam conhecimentos sobre manejo de recursos financeiros, sobre planejamento estratégico e sobre aspectos pedagógicos. No entanto, Esses conhecimentos não têm sido ofertados nos cursos de licenciatura, à exceção do curso de Pedagogia, cujas *Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia*, instituídas pela *Resolução nº 1/2006 CNE/CP*, apontam para a preocupação com essa formação:

Art. 4º O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à 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 conhecimentos pedagógicos (BRASIL, 2006, p. 7)

No que diz respeito às atividades docentes, o Parágrafo Único da referida Resolução determina que:

As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando:

I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação;
II - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;
III - produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares (BRASIL, 2006, p. 7-8).

Um dos grandes desafios da formação continuada é ter claro quais são os temas relevantes a serem abordados. Hoje, a escola tem certa autonomia na elaboração dos cursos de Formação e Ação, podendo contratar palestrantes, organizar as temáticas, selecionar os textos entre outros, desde que, enviem com antecedência o projeto à Secretaria de Estado da Educação do Paraná para análise e anuência da mesma. Em relação aos cursos ofertados na Semana Pedagógica, no início do ano letivo e no mês de julho, a Secretaria de Estado da Educação do Paraná envia previamente o cronograma

das atividades, os textos que serão trabalhados e até mesmo os questionamentos que devem ser contemplados no evento.

Entendemos que essa postura, por parte da mantenedora, contraria um dos princípios da gestão escolar democrática no tocante a sua autonomia que agindo assim desconsidera que a escola é um local em que os profissionais devem participar dos processos decisórios e desenvolver seu profissionalismo, e que “a organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional” (LIBÂNEO et al, 2008, p 337), entendemos, portanto, que cabe ao diretor (a), para o melhor desempenho de suas funções buscar na formação continuada uma oportunidade de conhecimento sobre os aspectos políticos e práticos da educação.

2.5 PLANO DE AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

De acordo com Libâneo, algumas características são necessárias ao gestor escolar e que devem ser levada em conta no Plano de Ação tais como:

Características organizacionais positivas eficazes para o bom funcionamento de uma escola: professores preparados , com clareza de seus objetivos e conteúdos, que planejem as aulas, cativem os alunos. Um bom clima de trabalho, em que a direção contribua para conseguir o empenho de todos, em que os professores aceitem aprender com a experiência dos colegas (LIBÂNEO, 2005, p. 302).

Ao elaborar o Plano de Ação Escolar o gestor escolar deve ter em mente que a escola é uma instituição social com objetivos claros: o desenvolvimento das capacidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio do ensino e aprendizagem dos conteúdos historicamente constituídos que, por sua vez, deve ser contextualizada desenvolvendo nos alunos a capacidade de se tornarem protagonistas na sociedade em que vivem.

O trabalho do gestor escolar vai além de gerenciar pessoas e finanças, pois o grande desafio da escola é torná-la um ambiente escolar em que se favoreça o aprendizado, um local de encontro de mentes havidas pelo saber, pela descoberta de forma prazerosa e funcional. Conforme Libâneo (2005, p.117):

Devemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, os domínios dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos.

Cabe ao gestor escolar promover uma escola onde se favoreça a aprendizagem dos alunos, diante disto há de ter conhecimento sobre os processos de desenvolvimento e aprendizagem dos alunos, sobre a ciência empírica, para que possa levar a organização do trabalho escolar de modo a criar condições para assegurar a aquisição do conhecimento e o desenvolvimento das estruturas cognitivas e afetivas, para isso o professor deve tomar como base do processo educativo o conhecimento empírico do aluno e, a partir de sua mediação transformá-lo em conhecimento científico, desta forma haverá uma junção com o cotidiano dos alunos e o que se aprende na escola.

No Paraná, os diretores (as) são escolhidos por meio de consultas públicas à comunidade escolar, o processo de escolha tem início com a formação de uma comissão consultiva, conforme estabelecido em Resolução editada a cada processo de escolha. Vejamos a composição dessa comissão consultiva de acordo com a Resolução do ultimo pleito no ano de 2011, RESOLUÇÃO N.^º 4122/2011 – GS/SEED, Art. 5.^º a:

Convocação de Assembleia para a escolha dos membros da Comissão Consultiva de que trata o artigo 5.^º da Lei n.^º14.231/03, a ser composta pelos representantes dos seguintes segmentos (anexo V):
I – professores – 2 (dois);
II - professores pedagogos – 2 (dois);
III - funcionários – 2 (dois);
IV - alunos votantes – 2 (dois);
V - representantes legais dos alunos não-votantes – 2 (dois).

É a comissão consultiva que irá organizar, planejar, divulgar, executar, impugnar inscrições e, até as eleições de acordo com as eleições RESOLUÇÃO nº 4122/2011 – GS/SEED, receber os documentos necessários para registro da chapa e convocar Assembléia Geral com a Comunidade Escolar para a apresentação das Propostas de Trabalho, O Plano de Ação, dos concorrentes. A apresentação do Plano de Ação é um dos requisitos para o registro da chapa, além de pertencer ao Quadro Próprio do Magistério, ao

Quadro Único de Pessoal, ao Quadro Próprio do Poder Executivo e ou QFEB e ter disponibilidade de assumir 40 horas de trabalho na função de diretor, no caso de escolas com esta demanda, não ter antecedentes criminais, não estar respondendo processos entre outros requisitos.

Libâneo (2008, p.355) sugere seis áreas de atuação da organização e da gestão da escola:

- a) O planejamento e o projeto pedagógico-curricular;
- b) A organização e o desenvolvimento do currículo;
- c) A organização e o desenvolvimento do ensino;
- d) As práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico-curriculares;
- e) O desenvolvimento profissional;
- f) A avaliação institucional e da aprendizagem.

Portanto, ao se candidatar a Diretor (a) de uma escola o profissional da educação deve ter bem claro as áreas de atuação de um gestor escolar e, como pontua Libâneo (2008, p. 369) “As práticas de gestão dizem respeito a ações de natureza técnica-administrativa e de natureza pedagógico-curricular”, assim ao elaborar seu Plano de Ação Escolar, o gestor, deve estar preparado para estas funções.

2.6 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A MELHORIA DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Quando falamos, em Gestão Escolar para a melhoria da qualidade na educação há de se ter bem claro a que qualidade nos referimos, pois há uma grande exigência das Agências Internacionais, tais como Banco Mundial e Unesco e, principalmente uma educação voltada para atender as demandas do mercado de trabalho, com características cada vez mais flexíveis e, a educação por vezes acaba integrando ao seu modelo educacional o modelo empresarial, onde qualidade acaba se tornando referência da qualidade de gerenciamento encerrada nas salas dos administradores, onde basta gerenciar as finanças, as relações interpessoais, o prédio, os recursos e as pessoas para que haja uma educação de qualidade. Como afirma Libâneo (2001, p.53)

Quando aplicada ao sistema escolar e às escolas, a qualidade total tem como objetivo o treinamento de pessoas para serem competentes no que fazem, dentro de uma gestão eficaz de meios, com mecanismos de controle e avaliação dos

resultados, visando atender a imperativos econômicos e técnicos.

Como podemos inferir há de se diferenciar as concepções entre qualidade de ensino e a definição de qualidade aplicada ao mercado. Que neste modelo de “Qualidade” a gerência, ou controle, expande-se dos órgãos de cúpula para as relações entre os trabalhadores, promovendo uma gerência interpessoal. Para Libâneo (2001) a origem da palavra qualidade surge no início do modo de produção capitalista, na vida liberal burguesa, onde o interesse principal é o modelo produtivo capitalista, privado, em contraposição do modelo produtor feudal e as interferências regulamentadoras do estado, objetivando um mercado livre, uma sociedade aberta, de forma que prevaleça a livre competição, dando eficiência e qualidade aos produtos e serviços como critérios da livre concorrência do mercado e a definição de competitividade de cada empresa, Neste novo paradigma de eficiência e qualidade vêm se tornando modelo de sobrevivência e geração de lucro no mercado, cada vez mais competitivo, sendo, então, almejado por todos os segmentos do mercado e instituições que desejam se tornar competitivos. Deste modo o que interessa é atender as exigências apenas do capitalismo com o discurso de promoção da qualidade da educação no Brasil.

Diferentemente para Libâneo (2001, p. 54),

A educação de qualidade é aquela que promove para todos o domínio de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, a constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Libâneo (2001), em seus estudos, tem procurado nos orientar a cerca de que qualidade estamos propensos a objetivar em nossas escolas, de forma consciente e crítica, pois sem dúvida há que se primar pela qualidade da educação, porém, diferente da concepção de “Qualidade” voltada à perpetuação do capitalismo.

Ao se referir à qualidade que deve ser almejada na escola, ele afirma que,

Não é nada fácil estabelecer como critério de qualidade a igualdade quanto ao atendimento escolar, a qualidade para todos. [...]. O que as escolas precisam buscar, de fato, é a qualidade cognitiva das experiências de aprendizagem dos alunos [...] em consonância com as exigências sociais e educacionais contemporâneas significa prestar atenção nos conteúdos que estão sendo ensinados, na afetividade desses conteúdos para a vida prática.

Para Libâneo (2001), para haver uma educação de qualidade, duas formas de atividades são essenciais,

[...] a primeira corresponde aos objetivos da escolarização obrigatória, [...] tais como a aquisição do conhecimento e da cultura, o desenvolvimento da personalidade, a formação para a cidadania, a inserção no mundo. E em segundo, as atividades-meio que são as condições de realização desses objetivos, incluindo-se, entre essas condições, o planejamento pedagógico e curricular, a organização e gestão da escola, a cultura organizacional, a tecnologia, o desenvolvimento profissional dos professores. (LIBÂNEO, 2001, 56 - 57).

Estas duas atividades devem estar em consonância tanto no Plano de Ação do Gestor quanto no PPP da escola, pois uma não existe sem a outra, não basta somente o Gestor se preocupar com o prédio da escola, deixando-o bonito, relegando para um segundo plano o currículo e as relações sociais e pedagógicas entre alunos, professores e comunidade escolar. Há que se ter um planejamento coletivo capaz de promover o ensino e aprendizagem aliado com todos os atores que fazem parte do ambiente escolar, bem como a aparência da escola, não há dissociação entre currículo, pessoas e o ambiente estrutural da escola – prédio.

Conforme já foi dito anteriormente é preciso ter claro que cabe a escola assegurar o processo de ensino/aprendizagem de qualidade, de modo que os alunos tenham acesso e se apropriem dos bens sociais e culturais produzidos pela humanidade. Isso implica em diferenciar o que é principal e o que é secundário na formação dos alunos.

No dia a dia das escolas facilmente o que é secundário tem tomado lugar de principal, especialmente em um contexto como o atual em que a pedagogia por projetos tem assumido uma maior relevância. Com efeito, caberá ao diretor avaliar a pertinência dos projetos, tanto organizados e enviados pela SEED e pelos professores da sua escola, verificar sua relação

com o Projeto Político Pedagógico, e se eles oferecem oportunidade de enriquecer as atividades curriculares, não devendo em hipótese alguma prejudicá-las ou substituí-las.

Cardoso (2009, p. 7) afirma que:

Não seria exagero afirmar que, ao adotar projetos diversos, cria-se uma “política de pulverização”, ou seja, um currículo que pulveriza o conhecimento científico, empobrecendo a sua aquisição por meio de inúmeros projetos, por exemplo, combate às drogas, campanhas contra doenças, exame oftalmológico e de audição. Dessa forma, propiciam-se uma fragmentação e uma diminuição dos conteúdos escolares, porque estes vão sendo cada vez mais deixados de lado. A escola torna-se progressivamente refém desses projetos. Daí a necessidade de que sejam criteriosamente avaliados [...]

A autora alerta-nos que:

A presença de um grande número de projetos nas escolas nos indica a ausência da clareza da função da própria escola – ou da massificação que sofre –, pois a todo instante tem que resolver problemas emergenciais para continuar funcionando, como os problemas de indisciplina e violência, os quais se pretende amenizar com o desenvolvimento do projeto de valores. (CARDOSO, 2009, p.7)

Sendo assim, o diretor precisa considerar que é necessário viabilizar na escola condições para a transmissão-assimilação do conhecimento sistematizado e, que, ao optar por projetos, a escola pode acabar perdendo de vista sua função maior.

Estamos querendo, dessa forma, afirmar a relevância dos conhecimentos pedagógicos por parte do gestor escolar, e que a tarefa de organizar o conjunto das atividades da escola, dentre as quais o trabalho pedagógico, não deve ser, portanto, apenas uma atribuição/responsabilidade do coordenador pedagógico.

3. AÇÕES E ENCAMINHAMENTO METODOÓGICO

3.1 .BLOCO 1 : ACOLHIDA DO GRUPO

Agora assistiremos ao vídeo **Gestão Escolar.wmv**, disponível em <https://www.youtube.com/watch>? Para refletirmos sobre a importância do trabalho coletivo, de forma a alcançar objetivos comuns, no caso à construção de uma Gestão Escolar e Democrática que promova uma educação qualitativa.

Dando sequência, serão entregues algumas questões que deverão ser respondidas individualmente de acordo com o conhecimento prévio que cada um tem sobre a Gestão Escolar.

Neste **Bloco** o professor deverá apresentar o formato do curso que será oferecido e quais serão os seus objetivos. Em seguida, solicitar aos cursistas que responderam as questões norteadoras, sobre a Gestão Democrática e o papel do Gestor, em anexo, de forma a delinear o conhecimento empírico do grupo para analisarmos, ao final do curso, se houve apropriação de conhecimentos sobre o tema e mudanças de posicionamento.

3.2 BLOCO 2 : O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Para refletirmos acerca do **Papel do Gestor Escolar** vamos fazer a leitura do texto: SOBRE A NATUREZA E ESPECIFICIDADE DA EDUCAÇÃO, de Demerval Saviani de forma a compreendermos a intencionalidade da prática educativa, repensando a função social da escola e a importância do planejamento.

No **Bloco 2** – O Papel do Gestor Escolar, o professor deverá buscar refletir, auxiliados pelo estudo dos documentos e referências bibliográficas sobre o papel do Gestor Escolar numa perspectiva de Gestão Democrática, de forma a construir uma escola de qualidade, como afirma Saviani (1991) é papel da escola, enquanto instituição, socializar o conhecimento sistematizado e erudito, pois sua própria existência se justifica em propiciar instrumentos que possibilite o acesso ao conhecimento científico cujo objetivo maior é a humanização e emancipação do sujeito, dando-lhes condições de dominar a

cultura produzida historicamente e coletivamente e reescrever a sua própria história, social, política e humana.

3.3 BLOCO 3 : ESCOLA DE QUALIDADE E PRÁTICA PEDAGÓGICA.

Neste bloco, fundamentalmente, iremos destacar a ação pedagógica que se realiza na escola, por meio do trabalho docente e não docente e, se pretende ressaltar a necessidade da efetiva participação dos trabalhadores da educação na construção da gestão democrática na escola e na garantia da educação como um direito social. Para isso, faremos á leitura do texto: **A qualidade da educação: perspectivas e desafios** de Luiz Fernandes Dourado e João Ferreira de Oliveira (2009) e **Gestão Educacional e Gestão Escolar** de Elma Júlia Gonçalves de Carvalho (2012).

No **Bloco 3** – Escola de Qualidade e Prática Pedagógica, o professor deverá retomar a discussão sobre a gestão democrática e os trabalhadores da educação, evidenciando o conceito de qualidade com base nos conceitos e concepções já trabalhadas. Este bloco visa, fundamentalmente, destacar a ação pedagógica que se realiza na escola, por meio do trabalho docente e não docente, nela se pretende ressaltar a necessidade da efetiva participação dos trabalhadores da educação na construção da gestão democrática na escola e na garantia da educação como um direito social e quais seriam as ações pedagógicas a serem desenvolvidas no sentido para assegurar esse direito.

3.4 BLOCO 4 – A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR; PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA.

Agora concluiremos nossas discussões e, a seguir proponho que nos dividamos em grupos de 04 cursistas e possamos debater sobre os temas estudados, a fim de, apresentarmos para o grande grupo, bem como discutir os programas de formação continuada, sua importância, conteúdo, limites e, perspectivas. Para complementar e subsidiar o trabalho será entregue o texto: **O Plano de Desenvolvimento da Educação**: em que consiste e como se configura de Demerval Saviani (2007).

Neste bloco, estudaremos, também, os textos: O LEGADO DO SÉCULO XX PARA A FORMAÇÃO DE PROFESSORES de *Lígia Márcia Martins*, O DEBATE CONTEMPORÂNEO DAS TEORIAS PEDAGÓGICAS de *Newton Duarte* e questionamentos, o professor deverá destacar a importância da formação continuada do Gestor Escolar, os programas de formação disponíveis, bem como os limites que os mesmos apresentam.

3.5 BLOCO 5: PLANO DE AÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Com o objetivo de conhecer, analisar e debater o plano de ação do gestor do Colégio Estadual de Paranavaí, metas alcançadas, metas a serem alcançadas, ações e expectativas, teremos uma palestra com a Diretora Adélia Paixão.

Na sequência os cursistas formarão grupos de 4 pessoas, para discutir, debater entre si e apresentar sugestões ao plano de Gestão Escolar de forma a contribuir para a construção de uma escola democrática e de qualidade.

O **Bloco 5** – Plano de Ação do Gestor Escolar visa conhecer, analisar e debater o plano de ação do gestor do Colégio Estadual de Paranavaí, as metas a serem alcançadas, ações e expectativas, com uma palestra que será proferida pela Diretora Adélia Paixão, o professor, ao trabalhar com este projeto deve acordar previamente com o Diretor ou Diretora de sua escola para que o mesmo possa ministrar esta palestra, tirar cópias do Plano de Ação do Gestor Escolar para que todos os cursistas possam: ler, analisar, debater, pontuar metas previstas, alcançadas e não alcançadas, bem como estratégias de ações futuras com o objetivo da melhoria da qualidade da educação.

3.6 BLOCO 6 : A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A MELHORIA DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Nesse encontro, o objetivo é refletir sobre **A Importância da Gestão Escolar para a Melhoria da Qualidade na Educação**, através do vídeo Por que Waldorf? Julio Nunes. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=7pOqihSq0Rg>.

Depois em grupo os cursistas irão pontuar a importância da Gestão Escolar para a melhoria da Qualidade na Educação.

No **Bloco 6** – A Importância da Gestão Escolar para a Melhoria da Qualidade na Educação. O professor irá distribuir os textos, dividir os cursistas em grupo e, com base nos textos estudados, os cursistas irão pontuar a importância da Gestão Escolar para a Melhoria da Qualidade na Educação e quais seriam os meios de promovê-la na escola.

3.7 BLOCO 7: QUESTIONÁRIO E ENCERRAMENTO.

Os cursistas receberão as questões do início para novamente respondê-las, de forma a fazermos uma comparação na mudança de percepção, bem como a importância do estudo deste tema.

Para finalizar, refletiremos sobre a canção de Raul Seixas *Metamorfose, Ambulante* enquanto acompanhamos o vídeo da mesma disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=URvlj8loBCY>, a fim repensar nosso trabalho enquanto educadores e buscarmos novas formas de compreender e intervir na prática educativa.

Metamorfose Ambulante

Raul Seixas

Prefiro ser

Essa metamorfose ambulante

Eu prefiro ser...

No **Bloco 7** – o professor deve distribuir cópias das questões em anexo aos cursistas para que possam respondê-las, novamente, de forma a fazer uma comparação do envolvimento dos mesmos, bem como a importância do estudo deste tema.

CRONOGRAMA

Bloco 1: Introdução, apresentação dos conteúdos do curso e questionário.
Carga horária 4 horas/aula.

Bloco 2: Conceituação e reflexão do Papel do Gestor Escolar . Carga horária

Bloco 3: Conceituação e reflexão sobre Escola de Qualidade e Prática
Pedagógica. Carga horária 8 horas/aula.

Bloco 4: Conceituação e reflexão da Formação do Gestor Escolar; Programas
de Formação Continuada.

Bloco 5: Conceituação, palestra, reflexão, debate e sugestões sobre O Plano
de Ação do Gestor Escolar . Carga horária 4 horas/aula.

Bloco 6: Conceituação, reflexão, debate e sugestões sobre A Importância da
Gestão Escolar para a Melhoria da Qualidade na Educação. Carga horária 4
horas/aula.

Bloco 7: Questionário e Encerramento. Carga horária 4 horas/aula.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao optarmos por pesquisar e trabalhar com a temática “*O papel do gestor escolar na melhoria da qualidade da educação*”, no PDE-2013 pretendemos chamar atenção pela necessidade de refletir, debater nossas ações e estratégias frente ao tema, pois, dos maiores desafios da educação, do nosso século, é construir uma educação Democrática e de Qualidade, que seja capaz de dar continuidade nas políticas públicas educacionais ao invés da vulnerabilidade que ocorre em nosso país a cada eleição.

Na busca da qualidade da educação, consideramos que o gestor escolar é mais que um cargo administrativo, a ele caberá a efetivação de uma escola democrática, com vistas à qualidade da educação, além de ser um líder que

envolverá a todos no trabalho, onde cada sujeito, independente do papel social que desempenhe dentro da escola, acreditem no seu próprio valor quer pessoal e profissional.

Para isso, o gestor escolar deve promover uma gestão participativa, pontuando acerto e erros e estratégias de ações futuras para os encaminhamentos: financeiros, metodológicos, didáticos, avaliativos e o enfrentamento como a violência, evasão, drogadição e qualidade da educação.

O Gestor Escolar deve promover e incentivar a formação continuada da comunidade escolar e, estratégias de ação para que todos se beneficiem desta, já que a busca pela qualidade da educação deve ser considerada como uma busca incessante por parte da comunidade escolar, um tema que não se esgota em si mesmo e, sim, uma problematização a ser questionada a cada reunião pedagógica, a cada conselho de classe, a cada reunião de pais, mestres e professores e, por fim a cada formação, pois a formação continuada dos professores só se efetiva quando promove a busca da qualidade da educação.

A Gestão Democrática só se efetivará se, o Gestor Escolar priorizar a participação de todos, transparência tanto das finanças quanto dos encaminhamentos didático-metodológicos, promover um trabalho com base em valores éticos e morais como: respeito, confiança, sinceridade, fortalece muito a equipe pedagógica de uma Instituição.

Portanto, o objetivo principal deste Projeto de Intervenção Pedagógica é oportunizar um curso que possa suscitar o debate, reflexões, ações e estratégias da importância da Gestão Democrática, O Papel do Gestor Escolar, A formação continuada, O Plano do Gestor Escolar e As práticas Pedagógicas contribuem para melhoria da qualidade da educação.

ANEXO

- 1) O que é qualidade na educação?
- 2) O que é gestão democrática?
- 3) Qual é o papel do gestor escolar?
- 4) Qual a relevância da formação do gestor escolar para a administração da escola?
- 5) A formação em gestão escolar (inicial e continuada) recebida pelos profissionais de educação é suficiente para o exercício da função de gestor escolar?
- 6) A formação em gestão escolar deveria ser pré-requisito para o exercício da função de Diretor? Por quê?
- 7) Qual a relação entre a formação do gestor e a qualidade da educação no campo da gestão escolar?
- 8) Quando da designação para a função de gestor escolar – esses profissionais receberam formação inicial e continuada?
- 9) Esses cursos trouxeram aportes teóricos que subsidiam a atuação do gestor escolar? De que forma?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGUIAR, Marcia Ângela da S. Gestão da Educação e a Formação do Profissional da Educação. In: FERREIRA, N.S.C; AGUIAR, M.A.S; **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 3ª ed. SP: Cortez, 2001.

ARAÚJO, Gilda Cardoso de. Tempo de unir esforços. **Revista Nova Escola**. São Paulo: Editora Abril, ago. 2008. Edição Especial “Gestão Escolar”.

BRASIL, MEC. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar e a aprendizagem na escola**. Elaboração Ignez Pinto Navarro et al. Brasília : MEC/SEB, 2004, p. 31-35 (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 2, Parte V).

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC/ SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA – SEB- **Diretrizes Nacionais do Curso de Especialização Em Gestão Escolar**. Brasília, 2007.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> – acesso em maio de 2013.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9.394/96. Brasília: Senado, 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm – acesso em maio de 2013.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE)**. Lei 10.172/2001. Brasília: Senado, 2001. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10172.htm – acesso em maio de 2013.

BRASIL. **Parecer CNE/CP nº 3/2006**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Pedagogia, homologado MEC em 21 de fevereiro de 2006. Brasília: CNE, 2006.

CARDOSO, Cristina . **Projetos nas escolas**: uma política de secundarização da especificidade do trabalho escolar. JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS. N° 6 | Julho–dezembro DE 2009 | PP. 03–11

Dicionário Aurélio -<http://www.dicionarioaurelio.com/Qualidade.html>
FERNANDES e MULLER. **Função do gestor na escola pública**. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG.v. 3, n. 9 - jul.-dez./2006.

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão e educação. **Revista Universidade e Sociedade**, ano IV, 7 junho, 1994.

JOHANN, Silvio Luiz. **O Modelo Brasileiro da Gestão Organizacional.** São Leopoldo: Unisinos, 1996.

KRAWCZYK, N. R.; VIERIA, V. L. **A reforma educacional na América Latina nos anos 1990:** uma perspectiva histórico sociológica. São Paulo. Editora Xamã. 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola.** Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar:** políticas estrutura e organização. 2^a ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões da Administração.** São Paulo, Pioneira, 1971.

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa:** o trabalho do gestor escolar. 2^a ed., Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1998.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: **Em Aberto**, n° 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores), Jun de 2000.

MARTINS ,Lígia Márcia e DUARTE, Newton (orgs.). apoio técnico Ana Carolina Galvão Marsiglia. Formação de professores limites contemporâneos e alternativas necessárias. São Paulo : Cultura Acadêmica, 2010.

PARANÁ, SEED. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar. **Organização do trabalho pedagógico.** Org. MENDES, L. de O. Curitiba; 2010.

PARANÁ, SEED . Secretaria De Estado Da Educação - Resolução N.^º 4122/2011 – GS/SEED

PIRESMACORIN. Gestão Escolar.wmv - disponível em <https://www.youtube.com/watch?v> . Acessado em 22-9-2013.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração Colegiada na Escola Pública.** 3^a ed. Campinas – SP: Papires, 1994.

SAVIANI, Demerval. **Educação:** do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1980.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

SAVIANI, Demerval. **Pedagogia histórico-crítica: Primeiras aproximações**, 5^a ed. São Paulo, Autores Associados, 1995.

SAVIANI, Demerval. **O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO: ANÁLISE DO PROJETO DO MEC.** Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 1231-1255, out. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2728100.pdf>. acessado 13-11-2013. Acesso em 13-11-2013.

SAVIANI, Demerval. **SOBRE A NATUREZA E ESPECIFICIDADE DA EDUCAÇÃO.** Disponível em <http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/22/Sobre-a-natureza-e-especificidade-da-educacao.pdf>. Acessado dia 14-11-2013.

TORRES, Artemis; GARSKE, Lindalva Maria N. Diretores de Escola: o desacerto com a democracia. In: Em Alberto, Brasília, v.17, n. 72, 2000.

MARTINS ,Lígia Márcia, DUARTE Newton (orgs.), **Formação de professores :limites contemporâneos e alternativas necessárias.** São Paulo. Cultura Acadêmica. 2010.