

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ

CRISTIANE LUVIZOTTO

**POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE GESTORES NO MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR:
LEGISLAÇÃO DA EDUCAÇÃO RELACIONADA ÀS RESPONSABILIDADES DO
GESTOR ESCOLAR**

CURITIBA

2021

CRISTIANE LUVIZOTTO

**POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE GESTORES NO MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR:
LEGISLAÇÃO DA EDUCAÇÃO RELACIONADA ÀS RESPONSABILIDADES DO
GESTOR ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Mestrado em Educação, Linha de Políticas Públicas em Gestão da Educação, da Universidade Tuiuti do Paraná, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Dra. Josélia Schwanka Salomé.

CURITIBA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na fonte
Biblioteca "Sydney Antonio Rangel Santos"
Universidade Tuiuti do Paraná

L976 Luvizotto, Cristiane .

Política de formação de gestores no Município de Pinhais/PR: legislação da educação relacionada às responsabilidades do gestor escolar/ Cristiane Luvizotto; orientadora Prof^a. Dr^a. Josélia Schwanka Salomé.
86f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2021.

1. Gestão escolar. 2. Formação de gestores. 3. Educação.
I. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação/ Mestrado em Educação. II. Título.

CDD – 371.2

TERMO DE APROVAÇÃO

CRISTIANE LUVIZOTTO

POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE GESTORES NO MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR: LEGISLAÇÃO DA EDUCAÇÃO RELACIONADA ÀS RESPONSABILIDADES DO GESTOR ESCOLAR

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Educação pela Comissão Examinadora do Programa de Mestrado em Educação – Linha de Políticas Públicas e Gestão da Educação da Universidade Tuiuti do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Curitiba, 24 de março de 2021.



Professora Dr^a. Anita Helena Schlesener
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação
Mestrado e Doutorado - Universidade Tuiuti do Paraná



Orientadora:

Prof^a. Dra. Josélia Schwanka Salomé
Universidade Tuiuti do Paraná - UTP



Membros:

Prof. Dr. Renato Torres
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR



Prof.ª. Dra. Rita de Cássia Gonçalves
Universidade Tuiuti do Paraná - UTP

Ao meu marido Rony Valenza, aos meus filhos Cariny e Felipe, ao meu genro Luís e à minha nora Emily, meus queridos e muito amados, agradeço pelo incentivo, pela paciência, por suportarem as ausências e por estarem ao meu lado nesta conquista. A vocês, meu amor e minha gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus e ao universo, por me permitirem escrever mais uma página no livro da minha vida.

À professora Dra. Josélia Schwanka Salomé, pela forma como procedeu a orientação desta dissertação e pelo respeito ao meu trabalho e forma de pensar. A senhora é exemplo de caráter, competência, dedicação. Minha sincera gratidão por sua orientação.

Aos professores Dr. Renato Torres e Dra. Rita de Cássia Gonçalves por suas valiosas contribuições para esta pesquisa na ocasião da banca de avaliação do mestrado.

Ao professor Dr. Vitor Henrique Paro por oportunizar momentos de reflexão e crescimento, dedicando seu tempo e contribuindo com sua sabedoria em encontros virtuais. Expresso minha admiração, respeito e carinho por você.

À minha família, pelo apoio e carinho.

À minha irmã Simone Luvizotto, meu esteio nos momentos de angústia e de alegria, parceira em todos os momentos desta pesquisa.

Aos colegas do mestrado com quem compartilhei experiências, angústias e sonhos, e a todos que, de certa forma, contribuíram para a efetivação deste estudo, especialmente, a mestranda Josiane Rabac Stahl, pelo incentivo constante, por ter feito parte desta luta e por ter me apoiado.

À Secretaria de Educação do Município de Pinhais, que participou da pesquisa, principalmente, a Diretora do Departamento de Ensino – DEENS, Raquel Rodrigues de Lima Simas, que tornou possível a coleta de dados, disponibilizando de forma generosa os documentos e dialogando sobre as questões deste estudo.

À coordenadora Pedagógica da Escola Municipal Professor Padre Lotário Welter, Lilian Hildebrando da Silva, e à minha nora Emily Thalia Marche Lourenço pelo apoio ao longo do curso e pelas incansáveis contribuições feitas ao meu trabalho.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram e estiveram presentes nessa trajetória.

A todos, muito obrigada!

“Onde quer que haja mulheres e
homens, há sempre o que fazer,
há sempre o que ensinar, há
sempre o que aprender”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar a política de formação continuada dos gestores escolares da rede Municipal de Pinhais, no estado do Paraná, a partir da participação na formação continuada. Os objetivos específicos são analisar as ferramentas jurídicas e legais relacionadas à rotina do gestor escolar a fim de subsidiá-los em suas ações, compreender os compromissos e responsabilidades do papel do gestor e discutir a formação continuada para gestores escolares no Município de Pinhais. Objetiva-se, também, a melhoria na qualidade da educação e tornar seus trabalhadores aptos a atender às novas habilidades e competências devido às reformas implementadas no país com a democratização nos anos 1980. O estudo se justifica pela importância de compreender a problemática da formação continuada oferecida aos gestores escolares das escolas municipais da educação básica vinculadas à Secretaria Municipal da Educação, partindo do entendimento de que a gestão é responsável pela elaboração coletiva do processo de ensino, aprendizagem e aperfeiçoamento das atividades de funcionamento interno em uma perspectiva democrática. A formação de gestores escolares atende às demandas do município ou contribui para os avanços rumo à educação democrática e emancipadora? Dessa forma, acredita-se que os gestores das escolas de educação básica desempenham um papel relevante na composição de serviços de qualidade, o que ajuda a garantir a intermediação entre a educação escolar e a implementação das políticas. Nesse sentido, será importante compreender alguns dos contrassensos que constituem a gestão escolar, que estão no campo das políticas públicas e do desempenho profissional. A escolha do tema se deu pela experiência da autora enquanto gestora de uma instituição escolar e pela dificuldade enfrentada ao assumir a direção da escola sem capacitação prévia. Para a realização desta pesquisa, foram utilizadas análise documental e revisão bibliográfica sobre gestão e formação de gestores. Na bibliografia, destacam-se os autores que mais contribuíram com a administração escolar no Brasil, como Dourado (2006), Ferreira (2003), Libâneo (2015), Lück (2008), Paro (2010) e Vasconcellos (2006). Foram analisados também textos legais que dispõem sobre a gestão da escola, entre eles: Constituição Federal (CF) de 1988; Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96); Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 10.172; Plano de Desenvolvimento de Educação (PDE); Regimento Escolar do Município de Pinhais; e Estatuto do Servidor Público do Município de Pinhais. Os resultados da pesquisa apontam que as políticas para a formação continuada de gestores em nível municipal, para as instituições escolares, capacitam os profissionais, sanando brechas deixadas por sua formação inicial. Identificou-se, por meio da análise das entrevistas com a Secretaria de Educação, que os gestores não possuem clareza sobre como administrar eficientemente as escolas e aprendem sua função no dia a dia, conforme seus acertos e erros. Assim, compreende-se a necessidade de promover uma capacitação prévia, mais ampla, na qual o futuro gestor escolar adquira os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício de seu cargo, assim como possa auxiliar na construção de uma educação pública de qualidade. Nesse sentido, foi sugerida uma reformulação no processo de formação continuada e, em caráter complementar, maiores detalhamentos em relação à política de formação de gestores da Secretaria de Educação de Pinhais.

Palavras-chave: Gestão escolar, Formação de gestores, Educação.

ABSTRACT

This research has objective to identify the policy of continuing fomartion of the school managers in the municipal network of Pinhais, State of Paraná, as of on participation in continued education. The specific objectives are to analyze the legal and legal tools that are related to the school manager's routine in order to subsidize them in their actions, understand the commitments and responsibility of the manager's role and discuss the continuing education for school managers in the Municipality of Pinhais. It also aims to improve the quality of education and the purpose of making its workers able to meet the new skills and competences due to the reforms implemented in the country with democratization in the 80s. This research is justified by the importance of understanding the problem the continuing education offered to school managers of municipal schools of basic education linked to the Municipal Education Department, based on the understanding that management is responsible for the collective elaboration of the process of teaching, learning and improving internal functioning activities in a democratic perspective. Did training for school managers meet the demands of the municipality or contribute to advances towards democratic and emancipatory education? That way, it is believed that the managers of basic education schools play a relevant role in the composition of quality service, which helps to ensure the intermediation between school education and the implementation of policies. In this sense, it will be important to understand some of the contradictions that constitute school management, which are in the field of public policies and professional performance. The choice of this theme was due to the author's experience as the manager of a school institution and the difficulty faced in assuming the direction of the school without any previous training. For the accomplishment of this research, it is constituted through documental analysis and bibliographic review on Management and formation of managers. Among them, we highlight the authors who contributed most to school administration in Brazil, such as Dourado (2006), Ferreira (2003), Libâneo (2015), Lück (2008), Paro (2010), Vasconcellos (2006). There is also an analysis of legal texts that deal with school management, such as: Federal Constitution (FC) of 1.988, Law of Guidelines and Bases - LDB 9394/96, National Education Plan (PNE) - Law 10.172, Development Plan of Education (PDE), School Rules of the Municipality of Pinhais, Statute of Public Servants of the Municipality of Pinhais. The results of the research indicate that the policies for the continuous training of managers at the Municipal level for school institutions, the training to remedy the gaps left by the initial training of these managers. It was identified, through the analysis of the interviews with the education secretary, that the managers are not clear on how to efficiently manage the school and learn the function in their day-to-day with successes and mistakes. In this way, the need for a broader prior training is understood, in which the future school manager acquires the knowledge, skills and attitudes necessary for the exercise of his position and so that he can assist in the construction of a quality public education. In this sense, a reformulation in the continued training was suggested and, in addition, further details are suggested to the policy for training managers of the Secretariat of Education of Pinhais.

Keyword: School management, Training of managers, Education.

LISTA DE SIGLAS

APMF	Associação de Pais, Mestres e Funcionários
CF	Constituição Federal
CME	Conselho Municipal de Educação
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério Público
PDE	Plano de Desenvolvimento de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPA	Plano Plurianual
PPC	Proposta Pedagógica Curricular
PPP	Projeto Político Pedagógico
PTD	Plano de Trabalho Docente
ZAP	Zona de Atendimento Prioritário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 INSTRUMENTOS LEGAIS QUE NORTEIAM O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR	16
2.1 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR JUNTO À EQUIPE DIRETIVA	34
2.2 OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NA ATUALIDADE	37
2.3 PLANEJAMENTO DO TRABALHO ESCOLAR ELABORADO PELA EQUIPE DIRETIVA.....	41
3 ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO GESTOR ESCOLAR	45
3.1 GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA DA ESCOLA	48
3.2 CONSELHO ESCOLAR E A GESTÃO COLEGIADA.....	52
3.3 RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE REGIMENTO ESCOLAR, PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E A GESTÃO ESCOLAR	57
4 FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES ESCOLARES NO MUNICÍPIO DE PINHAIS – PARANÁ	62
4.1 ELEIÇÃO PARA GESTORES NO MUNICÍPIO DE PINHAIS.....	72
4.2 FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES – CONSTRUÍDO O PLANO DE TRABALHO	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
6 REFERÊNCIAS	81

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata da formação de gestores da Rede Municipal de Educação de Pinhais (PR), a qual exige, além das habilidades e competências próprias de um gestor efetivo, o conhecimento de um grande aparato de ferramentas jurídicas e instrumentos legais apropriados, os quais podem subsidiar e fortalecer suas ações e decisões desde o planejamento, execução e avaliação na direção escolar, por ser, segundo Lück (2009, p. 95), “de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante”. De acordo com a autora, essa gestão é a mais envolvida com o compromisso de execução do ensino de qualidade, direcionando tanto os aspectos pedagógicos como os administrativos, na expectativa de que toda a equipe de colaboradores tenha um perfil dinâmico e, como benefício, haja a melhoria do ambiente escolar.

Nesse sentido, segundo Lück (2009),

Diretores escolares competentes são aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com dados exclusivamente internos, seja com dados produzidos por referências externas (LÜCK, 2009, p. 67).

Diante disso, são considerados diretores competentes aqueles que consideram a gestão de resultados no exercício da gestão. Ainda segundo Lück (2009, p. 25), “não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrada sobre temas específicos”. Assim, a formação em serviço deve ser contínua, porque os diretores escolares precisam dar conta de toda a demanda de transformações, bem como inovações impostas pelo sistema.

Levando em consideração a complexidade do trabalho do gestor escolar, a formação inicial sozinha não é capaz de garantir ao professor todo o aperfeiçoamento para a carreira de gestor, tendo a formação continuada grande importância nesse contexto. Nesse sentido, Freitas (2004, p. 91) aponta: “A formação continuada, articulada à formação inicial e às condições de trabalho, salário e carreira, é uma das dimensões importantes para a materialização de uma política global para a formação e valorização do profissional da educação”.

Portanto, as políticas públicas são de extrema importância para a valorização desse profissional, permitindo melhores condições de trabalho e tornando a escola de qualidade, mais dinâmica e motivadora.

O papel do sujeito diretor é decisivo, pois ele influencia diretamente a escola. Isso basta para atestar que, embora receba influências externas, o processo educativo é perpassado pelo contexto sociocultural, pelas condições nas quais se efetiva o processo de ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com a qual constrói-se o projeto político pedagógico e materializam-se os processos de organização e gestão da educação básica (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007, p. 922).

Nesse cenário, o gestor possui um papel importante, visto que, quando aumenta-se a competência do gestor, aumenta-se também a competência da escola, pois a ele cabe organizar o trabalho pedagógico, que contribua para uma aprendizagem efetiva, bem como as diversas demandas impostas em relação aos aspectos administrativos, financeiros e humanos das escolas da rede pública. Entende-se ser necessário conhecer e analisar a legislação que trata de sua atuação.

Sob essa perspectiva, cabe problematizar: há formação específica em diferentes momentos para o gestor escolar que aborde as dimensões da gestão?

O objetivo geral da pesquisa é identificar a política de formação continuada dos gestores escolares, oferecida pela Secretaria Municipal de Pinhais, do estado do Paraná, a partir da participação na formação continuada.

Os objetivos específicos são analisar as ferramentas jurídicas e legais relacionadas à rotina do gestor escolar, a fim de subsidiá-los em suas ações, compreender os compromissos e responsabilidades do gestor, e discutir a formação continuada para gestores escolares no município de Pinhais.

Para alcançar o objetivo proposto, optou-se por realizar uma pesquisa documental no âmbito da Secretaria Municipal de Pinhais, a fim de verificar possíveis lacunas frente às exigências do modelo de gestão. Além disso, utilizou-se uma abordagem de pesquisa pautada em diversos meios de pesquisa bibliográfica.

Segundo Heldder (2006: 1-2), “a técnica documental serve-se de documentos originais, que ainda não recebem tratamento analítico por nem autor. [...] é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas”.

Para empreender uma pesquisa documental, deve-se ter como objetivo construir um *corpus* satisfatório e consumir todas as pistas capazes de apresentar

informações importantes. Portanto, a pesquisa documental é um procedimento que se utiliza métodos e técnicas para conhecimento e análise de documentos dos mais variados tipos.

A pesquisa documental é próxima da pesquisa bibliográfica, o que as difere é a natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica remete às contribuições de diferentes autores sobre o tema, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. No entanto, na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico. (OLIVEIRA, 2007, p. 70).

A partir da pesquisa documental, busca-se por pesquisadores na área de gestão escolar e educacional, e por publicações sobre o tema em livros e artigos, os quais abordam a problemática da formação de gestores escolares, tais como: Cury (2006); Dourado (2006); Ferreira (2003); Libâneo (2015); Lück *et al.* (2000); Padilha (2001); e Paro (2010). Com o intuito de buscar os princípios teóricos conceituais das atuais políticas de gestão e de formação de gestores escolares, efetiva-se análise documental dos marcos legais da educação, como: a Constituição Federal (CF) de 1.988; Lei de Diretrizes e Bases – LDB 9394/96; Plano Nacional de Educação (PNE) – lei 10.172; Plano de Desenvolvimento de Educação (PDE); Plano de Carreira do Magistério Estadual; Projeto Político Pedagógico (PPP) do Município de Pinhais; Proposta Pedagógica Curricular do Município de Pinhais (PPC); Regimento Escolar do Município de Pinhais; e Estatuto do Servidor Público do Município de Pinhais.

Considerando a complexidade do trabalho do gestor escolar, a formação inicial sozinha não é capaz de garantir ao professor todo o aperfeiçoamento para a carreira.

Percebe-se que a formação continuada faz parte do saber e do fazer humano. Os saberes construídos precisam ser revisitados e ampliados, por meio da reflexão, análise e ações que venham a ser desenvolvidas. A formação continuada é condição para a aprendizagem permanente e para o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional.

A formação do homem brasileiro e da mulher brasileira nos exige a formação de um profissional entendido como “um mediador” da “vida social” efetiva, das expectativas e do desejo coletivo de uma comunidade global que requer que os seus membros sejam integrados à vida social mundial, com todas as

possibilidades. Entendendo que a formação profissional exige hoje, mais do que nunca, uma sólida formação humana e que esta se relaciona diretamente com sua emancipação como indivíduo social, sujeito histórico em nossa sociedade (FERREIRA, 2013, p. 133-134).

Portanto, a qualificação do dirigente escolar e o estímulo a melhorias na gestão escolar criarão condições para que haja uma rede de formação para dirigentes escolares, pensando na implementação da gestão democrática, acerca do direito à educação, por meio da qualificação em conhecimentos filosóficos, fundamentos da educação e organização das políticas.

A gestão administrativa está mais relacionada com a gestão de ativos escolares (incluindo compra e manutenção) e envolve, ainda, legislação relativa ao funcionamento das instituições de ensino e ao registro e acompanhamento de admissões. Já a gestão financeira está relacionada ao fluxo de caixa da escola e ao uso de recursos financeiros para os investimentos necessários.

No que se refere à gestão de recursos humanos, esta está relacionada aos funcionários e professores e sua participação nas instituições escolares. Ela também se concentra na distribuição adequada de tarefas e trabalho em equipe entre todos os envolvidos na escola. A gestão pedagógica é considerada o pilar mais importante da gestão escolar, pois está diretamente relacionada à formação e ao desenvolvimento das competências e habilidades pessoais e profissionais dos estudantes, é responsável por organizar e planejar os melhores métodos de ensino e auxilia os docentes no processo de aprendizagem dos estudantes.

A realização de pesquisa acerca dessa temática se justifica por conta de interesse pessoal da pesquisadora, enquanto gestora de uma escola pública municipal de Piraquara – PR, que assumiu o cargo sem preparação técnica. A gestora teve de procurar saber e ser capaz de gerenciar o grupo de pessoas envolvidas nos processos de ensino e aprendizagem, visando alcançar resultados positivos, enfrentando, assim, enormes desafios e respondendo a solicitações do Ministério Público (MP), com problemas além do alcance de sua formação.

Entende-se que, a partir deste estudo, é possível pensar a eficácia da formação, oferecida pela Secretaria de Educação de Pinhais, e avaliar a forma como os cursos de capacitação de gestores podem ser oferecidos em diferentes momentos

da gestão escolar, investigando se as ferramentas jurídicas estão sendo oferecidas com suporte para a atuação do gestor escolar.

A dissertação é desenvolvida em três capítulos. O primeiro capítulo toma os documentos oficiais para conhecer as intenções, justificativas e processos de organização e aplicação de formação; e analisa as ferramentas jurídicas e legais relacionadas à rotina do gestor escolar, a fim de subsidiá-lo em suas ações, o papel do gestor escolar junto à equipe diretiva, os desafios do gestor escolar na atualidade e o planejamento do trabalho pensado pela equipe diretiva.

Os exercícios teóricos são apresentados no capítulo dois. Eles buscam contribuir para o conhecimento do campo da gestão escolar, alvo das políticas públicas, que carrega os desafios sociais vividos pela escola, os intitulados compromissos e responsabilidades do gestor escolar e seu papel frente aos desafios da gestão democrática. Além disso, será abordada a participação do gestor em seus múltiplos sentidos, os condicionantes que interferem na efetivação da escola e a forma como o tema se apresenta nos documentos oficiais. No terceiro capítulo, será tratada a formação continuada de gestores escolares no município de Pinhais, enfatizando as formações oferecidas aos diretores e vice-diretores, a preparação para a elaboração do Plano de Ação Educacional e a importância da redação do Plano de Trabalho, que consiste no fato de que a candidatura ao cargo de diretor escolar é deferida somente após a análise e aprovação desse documento, de acordo com o Edital 007/2011, para os gestores da Rede Municipal de Pinhais, e a eleição é requisito para o provimento do cargo de diretor e vice-diretor.

2 INSTRUMENTOS LEGAIS QUE NORTEIAM O TRABALHO DO GESTOR ESCOLAR

É necessário construir uma escola democrática que efetivamente assegure aos estudantes a aprendizagem de qualidade e que possua condições organizacionais e pedagógicas.

Para Lück,

[...] 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 (LÜCK, 2013, p. 28).

O gestor escolar possui um papel relevante na instituição, pois é ele que, junto à sua equipe de profissionais, organiza todo o trabalho pedagógico. Esse trabalho deve vir ao encontro de uma aprendizagem efetiva e de qualidade para os estudantes, bem como o gestor deve administrar as diversas demandas impostas, pois a ele cabe organizar o trabalho pedagógico, administrativo, financeiro e humano das escolas da rede pública. Por isso, percebe-se ser necessário conhecer e analisar a legislação que trata da atuação do gestor, bem como os programas e projetos que têm por finalidade promover a formação desse profissional.

Nesse sentido, considera-se a importância da formação continuada para o gestor, sendo esse, inclusive, um dos fatores que podem influenciar no desempenho escolar dos estudantes.

Assim, é importante entender a quantidade de instrumentos legais que permeiam e regem a atividade do gestor escolar, pois eles correspondem às necessidades efetivas para o desempenho de suas funções. O conhecimento da legislação possibilita a aquisição de aspectos técnicos e imediatos do cotidiano escolar, e contribui para a ampliação dos conhecimentos sobre questões mais abrangentes que envolvem o fazer pedagógico, bem como a consciência sobre o papel político, social, cultural e pedagógico do gestor no processo de melhoria da qualidade da escola.

Primeiramente, se faz necessário analisar o instrumento maior do ordenamento jurídico nacional, a Constituição Federal (CF) de 1988. Tal documento de direitos

estabelece uma série de princípios e diretrizes a serem observados tanto pelo administrador público como pelos profissionais da educação, sejam servidores efetivos ou empregados públicos.

A Constituição Federal prevê, no *caput* do art. 5º, que todos são iguais perante a lei, assim, havendo conflitos de interesses no ambiente escolar, entre professores, estudantes, pais de alunos e os próprios diretores, esses precisam ser observados pelo gestor escolar, principalmente, antes da tomada de decisão, para que suas ações estejam resguardadas na legalidade, visando ao bem-estar de todos, sob pena de arcar com as consequências da má-gestão. O fato de o gestor se deparar com uma grande quantidade de leis existentes no ordenamento traz certas preocupações, pois, considerando essa característica jurídica nacional, quem administra uma instituição escolar pode encontrar dificuldades quando se vê diante de situações que fogem dos problemas comuns do dia a dia de uma escola.

Na democracia brasileira, no âmbito legal, a escola é lugar de ensino, mas também de relação democrática, em que gestor, professores, pais e estudantes decidem juntos sobre os rumos da escola, em um verdadeiro exercício de cidadania, fundamento consagrado no *caput* do artigo 1º, inciso II da Constituição Federal:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:
II - A cidadania; (BRASIL, 1988, p. 2).

A gestão democrática existe na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases, de 1996, e no Projeto de Lei PNE 2014-2024. Todos esses documentos fomentam a participação efetiva dos funcionários da escola.

Mas, para haver um espaço real para aqueles que participam das atividades escolares, eles precisam perceber que a educação é uma tarefa complexa e, portanto, requer o compromisso conjunto.

Os artigos 12 e 13 da LDB tratam, respectivamente, dos encargos dos estabelecimentos de ensino e dos professores.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
[...]
II - Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
[...]

VII - Informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola. (BRASIL, 1996, p. 3).

De acordo com o Artigo 12 da cláusula acima, a escola e o gestor são responsáveis pela administração de seus recursos e pessoal. O inciso VII afirma que é encargo da escola fomentar a sua integração com a comunidade. Essa tarefa faz parte da gestão democrática da escola, pois a integração afirma a cultura da participação, necessária para que haja efetiva democracia no ambiente escolar.

O artigo 13 da LDB regulamenta o custo da participação dos professores na escola, na elaboração do Projeto Político Pedagógico e na cooperação para promover a interação entre escola e família.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

(...)

VI - Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996, p. 3).

A gestão democrática das escolas requer a cooperação dos professores e funcionários na gestão da escola. E isso nos faz supor, no inciso VI do referido artigo, que é preciso que eles tenham consciência da importância da colaboração dos pais ou responsáveis e do restante da comunidade para o sucesso de seu trabalho.

O artigo 15 também se refere à gestão democrática das escolas quando fala sobre o grau de democracia nas escolas e da autonomia que o sistema de ensino deve garantir:

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, p. 3).

Esse instrumento pode fornecer às escolas a autonomia pedagógica, financeira, educacional e administrativa. A autonomia pedagógica e administrativa garantida por normativa legal é muito importante para que as escolas realizem a tarefa de ensinar de acordo com as convicções e metodologia de ensino, não baseada em interesses do Estado.

A LDB, a mais importante lei brasileira que se refere à educação, aprovada em dezembro de 1996 com o número 9394/96, foi criada para garantir o direito de acesso

à educação gratuita e de qualidade para toda a população e a valorização dos profissionais da educação, assim como para estabelecer o dever da União, dos estados e dos municípios em relação à educação pública. Sendo um marco na regulamentação do ensino no país, a LDB trouxe importantes inovações e permitiu colher avanços significativos.

A LDB prevê que a educação deve ser um processo multidisciplinar, no qual seja possível o desenvolvimento dos processos familiares, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino, nos movimentos sociais, nas organizações da sociedade civil e nas manifestações (art. 1º). Ainda, a lei reafirma que a educação é dever da família e do Estado (art. 2º), devendo ser oferecida por este, gratuitamente, a todos, conforme art. 5º. A lei conceitua também a gestão democrática da escola pública e é bastante defendida por intelectuais, professores e estudantes, por estes acreditarem que essa vinculação entre democratização e participação se reverteria em melhoria na qualidade de ensino e da aprendizagem.

Em seu artigo 8º, a LDB apresenta, acrescentando também, no artigo 11, Inciso I, que os municípios se comprometem a "organizar, manter e desenvolver as instituições oficiais e instituições dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados" (BRASIL, 1996, p.).

Já o Plano Nacional de Educação (PNE), lei nº 10.172/01, reflete todo o sistema educacional brasileiro em todos os níveis e modalidades de ensino e, por isso, deve ser revisto a cada dez anos. Nele, estão definidas as diretrizes e metas para a educação.

Dourado (2006) ressalta que o PNE é uma política de Estado e não é circunscrito às políticas de governo. Nesse sentido, é um processo dinâmico que busca apreender as políticas a partir da complexidade do processo de disputa em que elas se constroem e se materializam no que concerne ao avanço da garantia da educação como direito social.

Ainda, Dourado (2006) afirma que, nesse processo, o PNE assume contornos distintos à medida que é precedido de debates pela sociedade civil e objeto de ação do Legislativo, antecipando-se à ação do Executivo. O autor considera que tais constatações são apresentadas como desafio de pensar nos limites que se interpõem em nosso país ao estabelecimento de políticas de Estado.

No documento oficial do PNE, constam vinte metas a serem cumpridas. Para que isso ocorra no decorrer do decênio 2011-2020, cabe tratar com maior especificidade a meta 19:

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, p. 14).

Por meio dessa meta, com prazo de efetivação de dois anos, é previsto que ocorra participação efetiva da comunidade escolar nas escolas públicas, contando com a previsão de recursos do Estado. Ela prevê, além da participação da comunidade escolar, a importância de acompanhá-la e avaliá-la, de forma a cobrar para que seja garantido o direito à escola pública de qualidade.

Para tal meta, o PNE elenca oito estratégias, das quais são relevantes para este estudo:

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações (Ibidem).

Essa meta demonstra a importância de fortalecer associações de pais e grêmios estudantis, através de espaços e condições para que se organizem, discutam e apresentem suas propostas ao conselho escolar, ganhando força deliberativa frente à escola.

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo (Ibidem).

É importante ressaltar que os conselhos têm diversas atribuições, entre elas a deliberativa. Deliberar, para Cury (2006, p. 48), “implica tomada de uma decisão, precedida de uma análise e de um debate que, por sua vez, implica a publicidade dos atos na audiência e na visibilidade dos mesmos”. Os conselhos são elos entre a sociedade civil e o Estado a fim de fiscalizá-lo e controlá-lo. Significa fazer valer o

direito dos cidadãos pelo benefício coletivo à educação enquanto direito social, sem privilégios e extensão do controle hegemônico.

A gestão democrática da educação aparece nas estratégias a serem implementadas visando à realização de 2 (duas) das 20 (vinte) metas do PNE-2014/2024, a saber, Meta 7 e Meta 19.1.

A sétima meta estipula que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) deve ser alcançado. A Estratégia 7.1 não menciona a gestão democrática da educação, mas a gestão da educação. Já a estratégia 7.8 envolve apoio técnico e financeiro à gestão escolar, com vistas à promoção da participação do usuário na vida escolar e à “efetiva gestão democrática da escola” (BRASIL, 2014, p. 7).

7.8) Apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, com vistas à ampliação da participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos e o desenvolvimento da gestão democrática efetiva (BRASIL, 2014, p. 7).

Essa estratégia pode não só proporcionar uma gestão democrática eficaz, mas também transferir recursos financeiros para subsidiar a participação da comunidade em momentos da vida escolar, como planejamento de recursos e destinação.

A gestão é democrática em si mesma por implicar a comunicação, o envolvimento coletivo e o diálogo. A gestão democrática da educação é ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência (CURY, 2002, p. 173).

Priorizar a participação de todos, significa se comprometer com o interesse do coletivo. O envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisão do uso de recursos garante que a escola aloque esses recursos para estender seus benefícios a todos os usuários. A última parte da estratégia que fala sobre o desenvolvimento da gestão democrática efetiva indica que, na gestão escolar, democracia não se reduz à participação da comunidade em alguns momentos da vida escolar, mas abarca a gestão desta como um todo.

Meta 19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, 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 (BRASIL, 2014, p. 14).

A meta acima trata, juntamente com a estratégia 19.1, da nomeação de diretores. Os Estados e o Distrito Federal deverão estabelecer leis que vinculem a nomeação de diretores a critérios meritocráticos e a participação da comunidade escolar. As metas e estratégias não incluem um entendimento político do cargo de diretor. A participação da comunidade é garantida, mas há de se observar critérios técnicos e meritocráticos, deixando a cargo de estados, Distrito Federal e municípios estabelecerem em lei esses critérios.

Diante disso, é preciso promover uma união da comunidade escolar e funcionários com o objetivo de promover a participação efetiva de todos, para que, assim, se afirmem como gestores e assumam sua responsabilidade pela escola, que deve contribuir para a consolidação de políticas voltadas para Projetos Político Pedagógicos participativos, os quais devem ter como base: autonomia, qualidade social, democracia e gestão participativa, diversidade cultural, étnica, de gênero e do campo.

É consistente lembrar que, na Lei Principal, na Constituição Federal e na "Lei Básica de Diretrizes da Educação Nacional de 1996", a gestão democrática tem como objetivo formar cidadãos comprometidos com a transformação social. Portanto, esse ponto de vista vai contra a concepção tradicional de educação, que limita o processo educativo ao aprendizado de disciplinas, sem conscientizar sobre a formação de sujeitos comprometidos com a mudança social.

Assegurar a gestão escolar com ações democráticas significa a permanente absorção pedagógica para que a escola possa almejar sua função social. É preciso considerar a educação como processo de apropriação da cultura humana produzida historicamente, e a escola é que provê a educação sistematizada.

Cury (2005), Oliveira (2005) e Paro (2005) abordam a questão da democratização da educação. Para Cury (2005), "a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino e na própria administração dos serviços públicos vem sendo objeto de reflexões e indagações" (CURY, 2005 apud OLIVEIRA 2005, p. 15). Segundo Oliveira (2008, p. 95), "a garantia de um artigo constitucional que estabelece a gestão democrática não é suficiente para a sua efetivação". De acordo com Paro (2005, p. 16), "[...] a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação".

Assim, se tornam-se necessários novos olhares para a gestão democrática em suas múltiplas abordagens, pois, para avançar na educação, é preciso ampliar a consciência dos envolvidos no processo e um dos maiores desafios postos para a gestão é obter um aprendizado político e organizacional, isto é, repensar a cultura escolar e a forma como ela está inserida no contexto. É preciso entender que a participação pode ser interpretada de diferentes formas e que ela se constitui em processos de aprendizagem, tendo em vista as novas demandas que a escola enfrenta no contexto de uma sociedade que se transforma e se democratiza.

Outro documento que merece destaque é o Programa de Desenvolvimento Educacional, conhecido como PDE. O PDE traz projetos voltados para a melhoria do nível educacional do Brasil em todas as suas etapas. Ele foi lançado em 24 de abril de 2007, durante o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva e a gestão do então ministro da Educação Fernando Haddad, com um tempo de conclusão de 15 anos, no entanto, a produção acabou sendo interrompida durante esse período.

O PDE considera a melhoria da qualidade da educação, a redução das desigualdades relacionadas às oportunidades educacionais e prevê ações que visam identificar e solucionar problemas que afetam diretamente a educação no Brasil. Também inclui ações para tratar de questões sociais que dificultam o ensino de qualidade. O plano prioriza ações conjuntas por meio de alianças e ações conjuntas entre estados e municípios para formulação de ações.

PDE Escola foi concebido no âmbito do Fundo Escola. O objetivo do contrato de empréstimo assinado entre o governo brasileiro e o Banco Mundial, em 1998, era melhorar a gestão escolar, a qualidade do ensino e a durabilidade da vida escolar das crianças. Naquele momento, o Plano de Desenvolvimento da Escola (então chamado apenas de PDE) constituía a ação principal do programa, pois previa que as unidades escolares realizassem um planejamento estratégico que subsidiaria outras ações. Até 2005, o programa era destinado exclusivamente às unidades escolares de ensino fundamental localizadas nas chamadas "Zonas de Atendimento Prioritário" (ZAPs) das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Essas áreas são selecionadas em regiões que possuem baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e abrangem um número limitado de escolas e municípios.

É importante destacar que o PDE é peça fundamental para a gestão administrativa do município de Pinhais, em relação ao planejamento municipal, pois dá suporte à elaboração do Plano Plurianual (PPA). Enquanto documento "vivo",

norteador das intenções e ações educacionais, o PME deverá ter sua implementação acompanhada, sendo avaliado de 2 (dois) em 2 (dois) anos em Conferências Municipais de Educação, organizadas em conjunto pelo CME e SEMED (CHEPAK, 2008, p. 2).

Segundo Chepak (2008):

O PDE Escola é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão. Para as escolas priorizadas pelo programa, o MEC repassa recursos financeiros visando apoiar a execução de todo ou de parte do seu planejamento (Ibidem).

O PDE Escola é um programa do MEC que atende às escolas com baixo rendimento no IDEB, atuando no planejamento estratégico e participativo com o propósito de auxiliá-las em sua gestão.

O município criou a estrutura do PDE e investiu na formação docente, portanto, é fundamental constituir estratégia metodológica de implementação e consolidação das Diretrizes Curriculares Orientadoras da Educação Básica para a Rede Municipal de Ensino. Entende-se que a proposta de formação continuada do PDE se caracteriza por princípios inovadores da formação no espaço escolar e, por meio da reflexão teórico-prática, tem a característica de constantemente ser redimensionada. O Município de Pinhais atende às necessidades dos professores e implantou a formação continuada.

O programa não é apenas um curso de aperfeiçoamento profissional, mas, sim, uma imersão em novos conhecimentos, estimulando a pesquisa e sua aplicação prática nas escolas. Destaca-se, ainda, como política educacional pioneira de formação continuada dos professores e funcionários da educação (CHEPAK, 2008, p. 3).

Essa proposta de formação continuada visa ofertar ao professor condições de atualização e aprofundamento de seus conhecimentos teórico-práticos, permitindo a reflexão teórica sobre a prática para possibilitar mudanças na escola.

O gestor deve organizar e dar forma à escola, e deve estar atento a esse enfoque principal da aprendizagem, de tal modo que aquilo que favorece o alcance das metas possa ser incentivado e promovido. O gestor escolar precisa ter um olhar diferenciado em relação ao PDE Escola, proporcionando uma gestão democrática e preocupando-se em reunir a comunidade para repassar as informações sobre o

programa. Essa é uma forma coletiva de gestão, por meio da qual as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é apresentado no artigo 14, inciso I, da Lei 9.394/96, que trata da elaboração do Projeto Pedagógico da escola. Todas as instituições de ensino devem ter um plano que direcione suas ações para que o trabalho se desenvolva de forma democrática e seja responsável, transparente e de qualidade. Os objetivos do Projeto são: resgatar a instituição de ensinar conhecimentos aos estudantes, os conhecimentos historicamente acumulados pela sociedade; promover a gestão democrática; fortalecer grupos para lidar com conflitos e contradições; e intervir na prática escolar, no sentido de discuti-la, analisá-la e modificá-la.

[...] a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção do projeto político-pedagógico. A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões e para o estabelecimento de novas políticas [...] (FERREIRA, 2003, p. 16).

É aceitável quando Ferreira diz que a gestão acontece em todas as áreas da escola, afirmando que não se pode esquecer que a escola desempenha um papel importante e o desafio do gestor é de considerar o Projeto Político Pedagógico enquanto instrumento que se constrói constantemente e se orienta com intencionalidade explícita.

A Proposta Pedagógica Curricular (PPC) é regulamentada pelo artigo 13, inciso I, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96), que faz referência explícita à Proposta Pedagógica. Ainda, destaca a importância da participação dos profissionais da educação em sua elaboração, bem como para elaborar e cumprir o plano de trabalho de acordo com os princípios estabelecidos por esse documento.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - Zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - Ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996, p. 6).

Dessa forma, a Proposta Pedagógica Curricular (PPC) não aborda meramente os conteúdos curriculares, mas planeja etapas anteriores e posteriores à sua aplicação. Ou seja, são etapas que antevêm a prática em sala de aula, nas quais considera-se uma análise prévia dos saberes que os alunos trazem incorporados aos seus conhecimentos, para, em seguida, estabelecer as estratégias e a seleção dos conteúdos curriculares que melhor permitirão o aprendizado de cada um. O planejamento é uma mediação teórico-metodológica para a ação consciente e intencional. E a sua finalidade é fazer algo vir à tona, fazer acontecer e concretizar. Para isso, é necessário “amarrar”, “condicionar”, estabelecer as condições – objetivas e subjetivas (VASCONCELLOS, 1995, p. 42).

A partir dessa premissa, acredita-se que a Proposta Pedagógica Curricular atende às necessidades dos professores e, assim, espera-se que seja útil para tornar o trabalho docente dos professores eficaz e bem-sucedido. É importante entender que a Proposta Pedagógica é sempre o resultado de um momento inicial de estudo coletivo sobre as etapas educacionais, portanto, não é um material acabado, mas que está adequado para este momento e que precisa ser constantemente revisto e aprimorado, a fim de acompanhar a sociedade que segue mudando rumo ao progresso.

Planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada; é agir de acordo com o previsto; é buscar algo incrível, essencialmente humano: o real comandado pelo ideal. Percebemos assim que o planejamento só tem sentido se o sujeito coloca-se numa perspectiva de mudança (VASCONCELLOS, 2000, p. 79).

O planejamento surge como algo que precisa ser feito, como processo de racionalização, organização e coordenação. Na escola, para que o professor cumpra a sua real função, é preciso que ele esteja fundamentado nas exigências sociais, num projeto definido de visão de mundo, de sociedade e do homem que se quer formar.

O Plano de Trabalho Docente (PTD) é um instrumento que o professor utiliza para organizar as suas aulas em uma determinada turma durante um tempo letivo (mensal, bimestral, semestral ou anual). Tendo como referência o Projeto Político Pedagógico (PPP) e a Proposta Pedagógica Curricular (PPC), o docente elabora o

Plano de Trabalho Docente (PTD), visando organizar em sala de aula o processo de ensino-aprendizagem, pois, nesse documento, o professor determina os conteúdos estruturantes da disciplina com base no artigo 82, inciso I, do Estatuto do Magistério (Lei Complementar nº 7/76), e no artigo 13, inciso II, da LDB.

Outro documento importante que o gestor precisa ter conhecimento é o Regimento Escolar, um documento administrativo e normativo, fundamentado na proposta pedagógica, que coordena o funcionamento da unidade escolar, apresenta as normas, as “regras” que regem tais ações, bem como descreve o papel de cada segmento que compõe a comunidade escolar.

O Regimento Escolar é considerado um documento que caracteriza a autonomia da escola. Conhecê-lo é muito importante, pois, segundo Veiga (2004, p. 78), ele é o “documento básico que contém as determinações legais e as linhas norteadoras da organização formal da escola”. Conhecer o Regimento é necessário, porque ele define a organização da escola e formaliza as concepções adotadas a respeito de sua estrutura básica, assegurando, assim, os objetivos que a escola se propõe atingir.

Entretanto, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96), o Regimento deve ser democraticamente construído pela comunidade escolar e todos devem conhecê-lo.

O desafio, portanto, é exercitar por meio do debate contraditório e dos diferentes posicionamentos, para que o Regimento Escolar, como algo construído coletivamente, deixe de ser um rol de normas impostas e se torne normas consensuais que permeiem questões disciplinares, administrativas e, principalmente, pedagógicas.

O regimento deve ser claro nos propósitos, princípios e diretrizes da Proposta Pedagógica, expressando as necessidades da comunidade escolar, decorrentes da legislação. Torna-se um documento importante porque estabelece as regras gerais, com o propósito de atingir os objetivos do Projeto Político Pedagógico.

Essa visão reafirma os princípios de participação e coletividade. O gestor deve trazer a comunidade escolar para discutir, refletir, analisar e tomar decisões, amparadas nos aparatos legais, sobre como realizar da melhor forma a efetivação do ensino-aprendizagem com qualidade.

Também o Conselho Municipal de Educação constitui uma das instituições que devem integrar o Sistema Municipal de Ensino, conforme cita a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I - Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - Exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - Autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI - Assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. (Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003)

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica (BRASIL, 1996, p. 5).

Nos termos definidos pelos dispositivos legais acima mencionados, uma das atribuições do Conselho Municipal de Educação é regulamentar o funcionamento dos sistemas municipais de educação de acordo com a Constituição Federal, aprovada em 1988, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, promulgada em 1996. Com esses documentos, os municípios passaram a ter o privilégio de constituir seu próprio sistema de ensino ou de manter a integração com os sistemas estaduais.

Aos Conselhos Municipais de Educação – os quais, a depender da forma como foram criados e organizados em cada sistema municipal de ensino, podem ter funções mobilizadoras, propositivas, deliberativas, normativas e fiscalizadoras – compete organizar a oferta da educação básica no âmbito dos municípios e definir suas condições de funcionamento. Cabe, ainda, aos conselhos a tarefa de encaminhar o processo de elaboração dos Planos Municipais de Educação.

Cury (2006) afirma que os Conselhos Municipais de Educação (CME) são órgãos públicos projetados para garantir um direito constitucional de cidadania. O autor destaca que, de acordo com o grau de autonomia e autoridade conferido ao conselho pela lei, cada um deles tem características e atribuições próprias. É importante entender que o conselho estabelece um intermediário entre o governo e a sociedade. Além disso, cabe ressaltar, segundo Cury (2006), que os conselhos não legislam nem atribuem deveres ao Poder Executivo unilateralmente, a não ser aqueles reconhecidos publicamente por ele, por meio do ato da homologação.

Os conselhos definem regras no âmbito da administração pública e interpretam e regulam o âmbito de aplicação das leis. Assim, é possível defini-los como uma assembleia composta por membros dos diversos segmentos da sociedade, de natureza pública, com a função de aconselhar, dar parecer e deliberar sobre questões de interesse público (PINHAIS, 2009, p. 16).

O Conselho Municipal de Educação trabalha, junto aos gestores municipais, para desempenhar um papel claro e mediar as necessidades educacionais da sociedade. E esse trabalho, dependendo do carácter do conselho e da existência de um sistema municipal de educação no município, envolverá funções de natureza propositiva, consultiva, mobilizadora, normativa, deliberativa e fiscalizadora.

Em todas essas funções, o conselho deve ser um instrumento que propicie a efetiva participação da sociedade civil na definição, acompanhamento, avaliação e fiscalização das políticas educacionais no âmbito municipal. Essa prática envolve a organização da oferta de educação básica no município e a definição de suas condições de trabalho, incluindo questões relacionadas à organização do ensino escolar, definição de normas e legislação, mecanismos de financiamento etc.

Uma das funções mais importantes da Comissão Municipal de Educação é a elaboração do Plano Municipal de Educação, que deve nortear todas as ações e políticas públicas relacionadas à prestação de serviços educacionais da Prefeitura.

Cabe ao conselho iniciar a mobilização da sociedade do município para a elaboração de um Plano Municipal de Educação, sendo responsável por acompanhar e orientar todo o processo, além de responder às consultas que lhe forem submetidas, tanto pelo poder público (secretarias ou órgãos gestores da educação municipal) quanto por entidades da sociedade civil e cidadãos em geral, acerca de aspectos da legislação educacional e sua aplicação no âmbito municipal.

Caso o município constitua sistema de ensino próprio, caberá ao Conselho Municipal de Educação a função normativa, ficando a seu cargo interpretar a legislação educacional e elaborar normas complementares dentro do município, como a definição de diretrizes para regulamentos escolares, autorizando o funcionamento de instituições de educação infantil, de acordo com as legislações vigentes e normas de avaliação e promoção de estudantes na rede municipal de ensino.

A função mobilizadora diz respeito ao papel do conselho enquanto órgão de representação da sociedade, a quem cabe promover e incentivar a participação dos cidadãos no processo de discussão e formulação de políticas e ações no domínio da

educação, bem como o acompanhamento e controle da sua execução (PINHAIS, 2010, p. 2).

No Município de Pinhais, o Conselho Municipal de Educação é uma das ferramentas que possibilitam aos cidadãos uma participação ativa no processo de criação de políticas públicas, e é um órgão integrado ao Sistema Municipal de Ensino, de natureza participativa e representativa da comunidade na gestão da educação.

O Conselho Municipal de Educação de Pinhais exerce funções de caráter normativo, consultivo, fiscalizador e deliberativo, regulamentadas em Regimento próprio, sobre a formulação e o planejamento das políticas de educação do município (PINHAIS, 2010, p. 3).

Esse conselho promove a discussão das políticas educacionais, acompanha sua implementação e avaliação, e participa da elaboração e avaliação do Plano Municipal de Educação, acompanhando sua execução. O Conselho Municipal se preocupa em acompanhar e avaliar a qualidade do ensino no âmbito do município, propondo medidas que visem ao seu aperfeiçoamento.

A existência do Conselho Municipal de Educação significa que é possível implementar uma gestão democrática no âmbito da educação municipal a partir da participação da população na formulação das políticas locais de educação e na determinação dos objetivos prioritários.

O Estatuto dos Servidores Públicos é a norma que disciplina o regime jurídico dos servidores públicos, isto é, as pessoas legalmente investidas em cargos públicos. É a Constituição da República que estabelece os fundamentos básicos do regime jurídico dos servidores, conforme disposto nos artigos 39 a 41.

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

Art. 40. Aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, é assegurado regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos e inativos e dos pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial e o disposto neste artigo.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público (BRASIL, 1988, p. 27).

De acordo com as normas constitucionais, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios possuem, respectivamente, a competência para instituir, no âmbito de cada um, o regime jurídico e os planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

Em cada âmbito de aplicação específico do Estatuto (Município, Distrito Federal, Estado e União), é fundamental que ele esteja em conformidade com os Planos de Cargos e Carreira elaborados pelos entes federados.

No Estatuto do Servidor consta a contratação pública que é um processo administrativo destinado a avaliar as aptidões pessoais dos candidatos no preenchimento de cargos e funções públicas.

É importante destacar a avaliação de desempenho, a qual deve ser realizada e devidamente concluída pela administração pública antes que seja finalizado o prazo necessário para a aquisição do direito da estabilidade. Uma vez adquirida a estabilidade, o servidor público somente pode ser demitido mediante sentença judicial ou mesmo processo administrativo específico, devendo ser-lhe assegurada a ampla defesa.

Já o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/90) regulamenta os direitos e obrigações que devem ser observados no trato social de crianças e adolescentes. A lei traz no artigo 3º:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI – gratuidade de ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII – valorização do profissional da educação escolar;
VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX – garantia de padrão de qualidade;
X – valorização da experiência extraescolar;
XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
(BRASIL, 1990, p. 1).

Com base nesses princípios legais, observa-se que a política pública educacional objetiva promover o pleno desenvolvimento do educando.

A análise baseia-se na possibilidade de promover percursos educativos que proporcionem aos estudantes a capacidade de melhorar suas competências

acadêmicas e os ajudem a exercer os seus direitos de cidadania. Nesse sentido, é compreensível analisar a importância do Estatuto da Criança e do Adolescente como instrumento de reflexão para a concretização da educação escolar para a prática social. Entende-se que o Estatuto da Criança e do Adolescente consiste em uma atividade pedagógica imprescindível na política pública educacional, pois considera-se relevante que os adolescentes e crianças conheçam os direitos e deveres assegurados pelo ordenamento jurídico.

Para tanto, devem ser promovidas abordagens educacionais para que os requisitos de competência dos profissionais da educação tenham estratégias e metodologias que garantam estabelecer projetos pedagógicos para incorporar os temas discutidos pelo ECA em sala de aula.

Já se passaram trinta anos desde que o Brasil optou por mudar o rumo das políticas públicas de nosso país para crianças e adolescentes, o que acarretou a legislação mais importante do país: o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Muito temos a comemorar por isso, no entanto, devemos avançar na busca pelos direitos das crianças e adolescentes, principalmente, dos adolescentes que se encontram em situação de maior vulnerabilidade. Nesses trinta anos, o mais importante é que o ECA seja respeitado em todas as etapas de direitos dos novos cidadãos, assim como em todas as fases de crescimento e desenvolvimento das crianças e adolescentes desse país (MPPR; NETO, 2020, p. 40).

O ECA é considerado umas das leis mais avançadas na proteção da criança e do adolescente, porém, é necessário ressaltar que ainda há muito o que avançar, não por falta da lei, mas por conta de sua não aplicabilidade.

Milhões de crianças e adolescentes ainda vivem em situação de pobreza. Muitos continuam fora da escola, sofrem com o trabalho infantil, além do fato de a violência estar entre os problemas mais sérios, pois os homicídios de crianças e adolescentes mais do que dobraram nos últimos 30 anos. Questões como o tratamento para menores infratores, por exemplo, priorizando a via pedagógica em vez da punição, ainda são tratadas de forma precária.

Nos 30 anos do ECA, há uma nova maneira de enxergar e entender a criança e o adolescente: como indivíduos únicos, de opiniões próprias, respeitando sua evolução, seus desejos e vontades e dando a eles todo o respeito e condição para seu desenvolvimento, inclusive intelectual.

Atualmente, cada município deve fazer o seu diagnóstico e, a partir dele, formular uma política adequada por deliberação do Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente, que é composto paritariamente por representantes do poder público e das entidades da sociedade civil que atuam diretamente no atendimento ou defesa dos direitos da criança e do adolescente. Esse conselho é o reconhecimento pelos tribunais superiores de que a política formulada pelos conselhos vincula o administrador.

Uma das atribuições desse conselho é fazer com que o ECA seja cumprido. Outra questão discutida diz respeito à necessidade de qualificação para participar como conselheiro, a formação continuada para a garantia de uma participação qualificada. Muitos, depois de eleitos, apresentam dificuldades de utilização dos recursos, o que acaba interferindo na execução das ações pelo conselho. A formação continuada é importante e necessária e possui limites, não podendo ser apresentada como solução para todos os problemas, no entanto, contribui para a prática.

Nesse entendimento, Silveira (2003) complementa:

A construção de novos instrumentos e práticas, novas concepções e posicionamentos frente às atuais demandas, desembocam na necessária “revolução cultural”, cuja participação nos novos espaços instituídos torna-se imprescindível na formação das futuras gerações de cidadãos. Questão intrínseca à educação política, sendo que a educação aqui contempla a relação entre o político e o pedagógico, que, de forma simultânea e indissolúvel, movimenta-se, acompanhando a dinamicidade da realidade social, influenciando na criação de novos parâmetros à cultura política (SILVEIRA, 2003, p. 156).

É necessário que ocorra uma significativa reflexão envolvendo toda a sociedade, no sentido de evitar que aconteçam retrocessos frente aos avanços conquistados pela legislação em vigor. Para isso, as políticas públicas não podem ser somente destinadas a crianças e adolescentes, devem contemplar toda a família, para proporcionar um novo perfil familiar de proteção e cuidados.

Novos desafios e exigências são apresentados a todo momento e a ação do gestor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação. Por isso, é importante que se tenha em mente o desenvolvimento da compreensão aprofundada e crítica sobre os conceitos e ações indicados, visto objetivamente em sua possibilidade de melhoria contínua. Assim, os gestores precisam buscar conhecimento para quebrar as barreiras entre teoria e prática

Em relação a essas atribuições, é necessário enfatizar a importância do papel do gestor junto à equipe diretiva e de suas responsabilidades pelas ações realizadas nos arranjos de trabalho e nos espaços escolares. Dessa forma, os instrumentos citados devem ser de conhecimento do gestor, pelo fato de estarem presentes na rotina dos envolvidos na educação. Entretanto, além dessas leis, o gestor depara-se com outras ferramentas jurídicas que não estão ao alcance da realidade, por exemplo, ao se deparar com situações envolvendo guarda do menor, indisciplina dos estudantes, o funcionário que não cumpre os deveres, racismo, entre outras questões.

2.1 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR JUNTO À EQUIPE DIRETIVA

No que se refere às responsabilidades da equipe diretiva, é necessário ressaltar que elas devem ser regulamentadas pela legislação de seu sistema de ensino (LIBÂNEO, 2015). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) estabelece, em seu art. 12, que as instituições de ensino são responsáveis pelas seguintes ações:

- [...] I – Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – Prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – Informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- VIII – Notificar ao conselho tutelar do município, ao juiz competente da comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei (BRASIL, 1996, p. 5).

Observa-se que as ações estabelecidas pelos tópicos acima abrangem a atribuição dos integrantes da equipe diretiva, de orientação, de modo que algumas ações relevantes podem ser propostas a cada participante da equipe escolar, assim como apresentar possibilidades de ações que podem ser realizadas de forma compartilhada.

O papel do gestor inclui a criação de condições de reflexão e desenvolvimento coletivo do processo educativo. Nesse sentido, sua função refere-se a ações como esclarecer, acompanhar e mediar esses processos, atentando para seus aspectos

burocráticos e pedagógicos. Isso significa promover a estrutura educacional e a organização dos estudantes no espaço escolar de acordo com as condições possíveis. Paro (2010) salienta que o diretor:

[...] ocupa uma posição não apenas estratégica, mas também contraditória na gestão da escola. Esse diretor por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior na escola, e isso, pretensamente lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da ordem da escola em mero proposto do Estado. Uma segunda contradição advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas [...] [tornam-se obstáculos] — o que estaria a merecer maior número de análises e estudos aprofundados, as quais discutem a natureza das atividades do diretor escolar e as possíveis adequações e contradições dessa prática diante do caráter político-pedagógico da escola (PARO, 2010, p. 766).

O gestor é considerado a autoridade máxima dentro da escola e, por isso, tem grande poder e autonomia. Por outro lado, ele é realmente instituído à sua responsabilidade final pelo cumprimento da lei e ordem do município e do estado, portanto, as ações do gestor escolar no projeto coletivo e no processo de participação devem ser articuladas com as ações de outros profissionais.

Já o vice-diretor é responsável pela escola e tem o apoio do gestor no planejamento geral, além de ser responsável por planejar, junto ao diretor e ao orientador pedagógico, quando necessário, ajustes nas estratégias e metodologias, com vistas à aprendizagem dos estudantes.

O orientador pedagógico contribui para a construção do Projeto Político Pedagógico e de outros projetos, como implementação de currículo, coordenação da construção do planejamento e apoio pedagógico à equipe docente, com maior atenção às atividades de ensino e avaliação que propiciem a escolarização efetiva dos estudantes. É responsável também por planejar, juntamente ao diretor, as reuniões pedagógicas e a formação continuada dos professores, possibilitando a reflexão de sua prática.

A organização escolar realizada pela equipe diretiva promove a construção e a troca de aprendizado entre os profissionais, e é um desafio coletivo, no qual vislumbra-se o importante papel do gestor em relação à equipe diretiva.

As instituições e organizações sociais precisam formular objetivos, ter um plano de ação, meio de sua execução e critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realizam. Sem planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados. (LIBÁNEO 2001, p. 149).

Portanto, o gestor e a sua equipe têm papel fundamental na construção do planejamento da escola e na proposição de momentos de discussão das questões pertinentes ao processo de aprendizagem, com transparência e efetivos canais de comunicação. Além disso, deve primar pelo fortalecimento do trabalho coletivo, pela ética profissional e pelo comprometimento com a educação pública, uma meta a ser alcançada pela equipe de gestão escolar.

O gerenciamento humano, a interação entre os envolvidos, a falta de organização e de comprometimento são fatores que interferem no processo de busca de uma escola de qualidade. Por isso, trabalhar coletivamente implica em respeitar as características, funções, competências e responsabilidades de todos os envolvidos no processo da gestão. Uma das formas para que esse trabalho, que envolve o gestor e sua equipe diretiva, ocorra é por meio da representação dos segmentos da comunidade escolar. Para tanto, é fundamental ter clareza em relação a essa participação. Segundo Paro (2005),

No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia [...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (PARO, 2005, p. 40).

Para determinar e fortalecer o gestor e a sua equipe administrativa, é necessário estimular a participação e estabelecer uma comunicação de confiança, que permita o diálogo e o compartilhamento dos desafios apresentados na instituição com todos os envolvidos. É uma forma de mobilizar apoio para as melhores estratégias de enfrentamento desses desafios.

O trabalho do gestor incorporado à prática de sua equipe visa, além do fortalecimento da instituição, ao desenvolvimento de saberes e práticas numa perspectiva democrática. Portanto, é fundamental que o gestor tenha uma relação com vice-diretor, coordenador pedagógico, docentes, estudantes, agentes educacionais e comunidade, promovendo transformações em várias dimensões, bem

como o respeito às diferenças, proporcionando oportunidades iguais a todas as pessoas.

Atuando dessa forma, o gestor deixa de ser visto somente como um representante do poder institucional e passa a ser reconhecido como uma autoridade que integra o grupo. Assim, o gestor que ouve a sua equipe e demais envolvidos no cotidiano da escola estabelece uma gestão democrática, desenvolve uma comunicação efetiva e interação entre todos os segmentos, para que estes participem das ações e, ao mesmo tempo, estejam abertos para a aprendizagem de novas formas de gestão e de organização do trabalho pedagógico. Isso tudo visando a objetivos comuns da equipe diretiva: encontrar juntos a qualidade da educação, superando os desafios da gestão escolar.

2.2 OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NA ATUALIDADE

Além de chegar a um consenso sobre padrões e atividades comuns, a instituição também proporciona aos gestores escolares uma busca integrada de ações conscientes e planejadas.

Com base nos princípios importantes dos diretores de escolas na gestão da organização do trabalho escolar, Libâneo *et al.* (2003) afirma que:

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, as autonomias são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada (LIBÂNEO *et al.*, 2003, p. 450-451).

O sucesso do gestor dependerá do nível de entrosamento dos demais, dos resultados positivos e da promoção de mudanças para alcançar seus objetivos, se necessário.

Ao discutir essa questão, Lück (2009) destacou que a gestão é um dos componentes que afetam o processo de aprendizagem dos estudantes, mas não é o único componente, e não pode ser atribuído à responsabilidade plena (gestão) do desempenho escolar.

Possivelmente, as múltiplas necessidades e carga de trabalho do gestor, aliados à necessidade de planejamento escolar e acompanhamento direto de tudo o

que acontece nos diversos departamentos da escola, colocam o gestor em um estado de constante sobrecarga e desgaste, como a falta de dinheiro para as necessidades básicas da escola, resistência de alguns professores e funcionários para aceitar e contribuir com as propostas da gestão, a quantidade de estudantes em sala de aula, a demanda do trabalho e a falta de reconhecimento do trabalho desse profissional.

As normas educacionais são constantemente atualizadas e torna-se desafiador para o gestor escolar assumir o cargo, visto que ele precisa ter conhecimento dos estatutos estaduais e municipais, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, do Plano Nacional de Educação, do Plano de Desenvolvimento da Educação, do Estatuto da Criança e do Adolescente e da Constituição Federal.

Uma das ações importantes desse profissional se refere ao conhecimento da legislação pertinente à educação. Compete ao gestor escolar criar uma sistemática para consulta, antes da tomada de decisões, pois isso permite encontrar respostas para as questões práticas.

Segundo Libâneo (2004, p. 218), uma das atribuições do gestor escolar é conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento. Conhecer a legislação é ter liberdade de tomar consciência de seu grau de autonomia.

Para atingir esse objetivo e estar assegurado pela lei, o gestor deve, também, seguir alguns princípios fundamentais, como agir com transparência, integridade, economicidade e ética. Um exemplo simples desses princípios é a compra de papel para a escola, a qual deve ser informada à comunidade, pois esta deve saber da aquisição do material e do custo-benefício.

O gestor deve ser um pesquisador e um mediador para que, na soma dos esforços, possa implantar e desenvolver práticas e ações compartilhadas, que fortaleçam a participação efetiva da comunidade.

A garantia do ensino é um desafio constante para o gestor. O que ele próprio está fazendo para que as condições de aprendizagem sejam cumpridas? Dentro dessa visão, o gestor, ao reconhecer a importância de seu trabalho, tem papel essencial no desencadeamento de ações que visem favorecer o espaço de aprendizagem e atendam adequadamente a realidade da comunidade escolar. O gestor deve estar preparado para os novos desafios e para agregar o pedagógico com o administrativo, pois há necessidade de fazer as devidas intervenções em todas as áreas.

Vale ressaltar que o gestor não pode descumprir a lei sob o discurso de que não a conhece. O desconhecimento não diminui a culpa. Por isso, o gestor somente pode agir em segurança, para isso, é importante investir na gestão democrática, visto que, quando o colegiado funciona, o gestor compartilha responsabilidades e não toma decisões importantes sozinho. Ou seja, tudo é votado, aprovado e documentado.

Outro campo importante nos dias de hoje são as relações interpessoais, o contato com as famílias dos estudantes se constitui como um desafio, uma vez que os pais não têm o hábito de procurar a escola, o fazem somente quando são chamados. Tudo isso é um grande desafio para que o gestor intermedeie todas essas ações. Dessa maneira, é preciso boa convivência entre os envolvidos na instituição. O gestor precisa estar atento à atualidade, à transformação e às ações pedagógicas e administrativas, de modo que as decisões tomadas busquem sempre a melhoria da educação para os estudantes.

O exercício de práticas de gestão democráticas e participativas a serviço de uma organização escolar que melhor atenda à aprendizagem dos estudantes requer conhecimentos, habilidades e procedimentos práticos (LIBÂNEO *et al.*, 2003, p. 381).

A prática do gestor escolar vai além dos resultados, porque o alcance destes requer saber, saber fazer e saber ser. A gestão é uma atividade que põe em ação o sistema organizacional por meio de vários procedimentos.

Dourado (2006) destaca que a gestão escolar é uma forma de organizar a atuação da escola na política, nas finanças, na administração, na tecnologia, na cultura e no ensino, para o alcance de seus objetivos e transparência de ações, assim como para que as escolas e as comunidades locais tenham conhecimentos e ideias. Esse processo inclui aprendizagem, criação, diálogo, construção, conversão e ensino.

O autor ressalta a importância de o gestor se envolver nas ações cotidianas relacionadas às funções administrativas e pedagógicas, no sentido de fazer parte de fato das questões referentes à qualidade da aprendizagem dos estudantes.

Um modelo de gestão onde existe participação tem como principal objetivo a construção conjunta do ambiente de trabalho. Em outras palavras, é indispensável à introdução do trabalho em equipe. Uma equipe consiste em um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, tendo como objetivo a formação e a aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2004, p. 56).

As possibilidades de atuação da gestão de pessoas são muitas, uma vez que interferem em todas as ações da instituição e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar, com um objetivo principal: a aprendizagem do estudante.

É importante que o gestor compreenda a influência de seu papel no atendimento às finalidades da missão, adquirindo conhecimento, e que tenha acesso a leituras e cursos de formação continuada, os quais contribuam para o esclarecimento e aprimoramento de suas ações.

As adaptações internas feitas por muitas escolas são para contornar os requisitos de normas que vão ao encontro das reais necessidades das pessoas. As soluções criadas nas escolas que não fogem à legalidade, como as normas externas utilizadas para gerir os horários de professores e funcionários, financeiras, a preparação de *newsletters*, a organização da entrega de documentos etc., ilustram a reprodução de modelos consagrados que surgiram de uma forma ou de outra em todas as escolas (LIMA, 2011).

Nesse modelo, o gestor cumpre com o estabelecido pelos órgãos centrais, mas nem sempre possui o conhecimento das normas, ou seja, depara-se com situações que fogem do seu alcance, pois precisa tomar decisões imediatas. É nesse momento que percebe-se a importância da formação continuada, para que o gestor tenha, em sua prática, um mobilizador de atores, um articulador de diversidade, construindo, assim, um ambiente educacional propício para a formação dos estudantes.

Partindo da ideia de que o gestor é aquele que segue as normas e as faz serem cumpridas sob seu comando e direcionamento, torna-se necessário que ele desenvolva habilidades a fim de dominar os desafios do trabalho. Assim, para obter o apoio de toda a equipe, ele deve ser um líder, conquistando seus membros para que desenvolvam as atividades e tarefas da melhor forma, de modo que a organização possa atingir seus objetivos. No entanto, para que isso aconteça, se faz necessário o investimento em formação continuada para gestores, a qual precisa ser focada nos instrumentos legais que norteiam os trabalhos educacionais, auxiliando-os nos desafios a serem enfrentados e no plano de ação da equipe gestora, para que sirva de roteiro para as ações educativas, que nortearão as ações a serem executadas todos os dias.

2.3 PLANEJAMENTO DO TRABALHO ESCOLAR ELABORADO PELA EQUIPE DIRETIVA

O planejamento é a necessidade de uma organização promover mudanças nas condições existentes e a intenção de trazer novas situações, além de ser uma ferramenta e uma forma de gestão que se fazem necessárias para lidar com desafios que requerem intervenção. É importante ressaltar que, assim como o conceito de gestão administrativa evoluiu para gestão, o planejamento evoluiu para uma ferramenta de trabalho dinâmica, a gestão do planejamento também significa esclarecer suas intenções e objetivos.

Assim, o planejamento resulta em um plano de ação e serve como mapa norteador da ação educacional. Planejamentos nas gavetas e que não são cotidianamente consultados para a orientação das ações a serem realizadas e para o monitoramento e avaliação das já realizadas têm valor meramente formal (LÜCK, 2008).

O planejamento é ligado ao processo de gestão e é considerado essencial e comum de suas dimensões, no entanto, há fortes indícios de que as ações educacionais carecem de um processo de planejamento competente e apropriado para produzir planos ou projetos com capacidade clara de orientar todos e cada momento das ações necessárias.

É essencial que o gestor escolar conte, na sua prática, com o planejamento para efetivar suas ações, criando uma perspectiva de futuro, mediante a previsão e preparação das condições necessárias para promovê-lo. No entanto, para que o planejamento esteja associado à fase que antecede as ações, é necessário ter em mente que ele deve estar presente também em todos os momentos e fases dessas ações, constituindo-se, dessa forma, em um processo contínuo: planejar antes, durante e depois das ações, pois não é possível prever antecipadamente todas as condições de execução de planos. Há necessidade, diante de imprevistos e novas condições que ocorrem naturalmente no processo educacional, de estar preparado e bem-informado para tomar decisões de forma contínua sobre a necessidade de correção de rumos e reorganização.

Vasconcellos (2000) entende que:

Planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a serem realizadas e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, apenas algo que se faz antes de agir, mas também agir em função daquilo que se pensa (VASCONCELLOS, 2000, p. 19-20).

Considera-se que o ato de planejar antes de realizar uma ação contribui para o trabalho do gestor escolar, o qual apresenta responsabilidade em relação ao educando e à sociedade.

Cabe à equipe diretiva escolar promover condições para que o processo seja realizado com o intuito de contribuir para que se promova uma maior compreensão sobre os fundamentos e os desdobramentos das ações educacionais; uma maior consistência e coerência entre as ações educacionais; uma preparação prévia para a realização das ações; um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos disponíveis; uma superação da tendência à ação reativa e improvisada; e a definição de responsabilidades pelas ações e seus resultados.

Conforme Padilha (2001, p. 30) afirma, “o ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação, de previsão de necessidades e racionalização do emprego de meios necessários para a concretização de objetivos”.

Dentre as operações mentais da reflexão que o planejamento envolve, destacam-se as de identificação, análise, previsão e decisão a respeito do quê, por quê, para quê, como, quando, onde, com quem e para quem se quer promover uma mudança, em relação a uma dada realidade.

Conhecer com profundidade os aspectos que envolvem e estão associados às situações sobre as quais se pretende promover mudanças e resultados leva a definir objetivos claros e realizáveis do plano delineado, cuidando para que apresentem resultados, mudanças ou aprendizagem passível de ser promovida no contexto do tempo, assim como condições organizadas para tal.

Deve-se evitar objetivos vagos, que não orientam a ação, assim como descrições que propõem ações em vez de resultados; definir responsabilidades e especificar o tempo em que as ações deverão ser realizadas, quem irá fazer o quê, quando e em quanto tempo; colocar em prática o plano, monitorar a sua implementação e avaliar seus resultados continuamente.

Um bom processo de planejamento resulta em um plano lógico, conexo e substancial, capaz de promover os objetivos propostos, pela orientação clara e específica das condições e determinações para sua efetiva implementação.

Já o objetivo é a descrição clara e precisa de resultados que se pretende alcançar como consequência de uma ação educacional. Esses resultados implicam em uma mudança de desempenho, de atuação e de situação. Sua proposição estabelece a direção, a delimitação e o alcance das ações, fornecendo-lhes propósito.

Para Vasconcellos (2000), o planejamento deve ser compreendido como um instrumento capaz de intervir em uma situação real para transformá-la. Com objetivos claros que venham propor mudanças, torna-se uma gestão democrática, onde é possível ter o apoio de todos os representantes para a tomada de decisões e elaboração de metas e estratégias de ação.

Lembrando que a equipe diretiva deve avaliar os objetivos e metas do planejamento, pois cada situação observada na escola é um passo para aproximar a instituição das demandas do futuro, tornando-se adequável a curto, médio e longo prazo.

Assim, ao planejar suas ações, é importante que o gestor as compartilhe com o coletivo da escola, favorecendo a participação de todos nas tomadas de decisões, além de facilitar uma avaliação com qualidade não apenas de suas práticas, mas da escola como um todo.

Nesse sentido, Vasconcellos (1996) estabelece um ponto que marca a vida do gestor: a ação de planejar, primeiramente, a intenção, depois, a exposição do plano e, em seguida, o que irá atingir. Em vista disso, esse profissional, em suas ações, deve sempre ter a prática de refletir, assim, poderá identificar suas dificuldades e corrigi-las.

Uma vez que a ação do trabalho do gestor está diretamente associada às atribuições e responsabilidades da equipe diretiva, e para que esse trabalho seja construído e favoreça mudanças, é necessário que o gestor tenha capacidade de perceber, visão de longo prazo, capacidade de trabalhar em equipe e incentivar os funcionários, saiba se comunicar e se expressar, e, principalmente, escutar o seu grupo e comunidades locais, tendo um relacionamento aberto ao diálogo. Além disso, ele deve buscar sempre orientações para melhorar o desempenho da escola, o que se dá por meio do processo de capacitação para melhor desenvolver novas competências entre seus profissionais, proporcionando uma ótima qualidade de ensino aos seus estudantes e tornando-os cidadãos para o mundo.

Não planeja-se o futuro sem saber onde se deseja chegar e o que se quer. Para Vasconcellos (2000), o planejamento deve ser compreendido como um instrumento

capaz de intervir em uma situação real para transformá-la. Portanto, o planejamento tem a função de direcionar o trabalho de forma que aconteça de modo consciente e capaz de organizar e promover mudanças.

Essas mudanças devem ser compartilhadas com o coletivo da escola, oportunizando a todos a participação nas tomadas de decisões e um melhor acompanhamento da proposta pedagógica, além de possibilitar uma avaliação de qualidade da escola como um todo.

Planejando para colaborar na conquista dos objetivos, a equipe gestora será como uma referência para ser consultada durante o ano. Além disso, servirá como fonte de pesquisa na hora de fazer novos apontamentos e reestruturar as ações dos anos seguintes. É necessário lembrar que o planejamento é de responsabilidade da equipe gestora e não deve ser considerado fixo e permanente. Ele não pode ser omitido, bem como deve ser frequentemente revisado e, se necessário, alterado.

3 ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO GESTOR ESCOLAR

As atribuições do gestor escolar vêm ao encontro do conhecimento de leis, decretos, instruções e regulamentos, os quais permitem encontrar respostas para várias questões práticas, tais como: processos individuais, registros e documentos, requisitos, contabilidade, relatórios de gestão de pessoas, articulação de recursos financeiros. O profissional deve aplicar esse conhecimento de forma eficaz e transparente, prestando contas à comunidade escolar, além de promover e articular trabalho interno da escola.

Também é atribuição do gestor assegurar a todos um ambiente organizado, zelar pela manutenção dos bens e do espaço físico, garantir materiais para o desenvolvimento do trabalho pedagógico e do setor administrativo, assegurar as questões de alimentação, atuar dentro da legalidade e eticamente, entre outros. Ainda, esse profissional deve coordenar e formular as diretrizes e normas estabelecidas no Regimento Escolar, bem como não permitir ações ou atos que não condizem com os objetivos educacionais ou que dificultem os objetivos educacionais da escola. Isso tudo precisa ser realizado em parceria com sua equipe de trabalho e conselho escolar.

Assim, a gestão escolar é responsável pela gestão educacional e, a partir dela, pode-se observar a escola e suas dificuldades, buscando ações estratégicas para o alcance dos objetivos da instituição. A gestão escolar tem o foco profissional nos aspectos do gerenciamento: planejamento, organização, liderança, orientação, monitoramento e avaliação (LÜCK, 2009).

Ainda, ao gestor escolar cabe a responsabilidade de garantir que a instituição cumpra sua missão e seja um lugar de elaboração do conhecimento. Para alcançar esse objetivo, é dependente de uma gestão administrativa eficiente e eficaz, que tencione o avanço da instituição. Dessa forma, o gestor deve exercer a liderança.

No entanto, é o diretor o profissional que representa a liderança máxima de uma escola, portanto, o seu perfil de atuação impacta toda a comunidade escolar (LÜCK, 2009).

Segundo Lück (2009), o gestor é a representação de um mentor de toda a vida da escola. É importante salientar que a principal responsabilidade deste gestor líder é a garantia de uma educação de excelência e formação de cidadãos. A partir dessa abordagem, a autora destaca o papel do gestor como:

O profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LÜCK, 2009, p. 17).

A equipe diretiva tem a responsabilidade e o compromisso de assegurar o acesso dos estudantes e a sua permanência na escola, garantindo o direito legal de uma educação de qualidade. As atribuições e responsabilidades da equipe diretiva são inúmeras e consideradas relevantes, principalmente, no que diz respeito à sua capacidade de gerir pessoas e de coordenar um pluralismo de ideias e concepções, que devem ser respeitadas. Além disso, também o gestor tem a responsabilidade de dar poder às pessoas para que possam tomar decisões, buscando novos caminhos e soluções.

A gestão escolar, por meio da função do diretor escolar, tem como objetivo promover transparência e envolver todos os profissionais e comunidade escolar no sentimento de compromisso com a busca pela qualidade da aprendizagem.

Conforme Lück (2011, p. 22), “entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos”.

Assim, por meio da atuação da equipe gestora, em favor do desenvolvimento de todos na organização da instituição, efetiva-se uma gestão de qualidade, dando aos envolvidos espaço e liberdade para pensar e agir, a fim de que desenvolvam um trabalho cooperativo de qualidade, valorizando cada integrante no espaço escolar. A participação da equipe de gestão requer esforço, ética, responsabilidade, a criação de um ambiente estimulador e a propagação de uma visão de conjunto, de cooperação e de confiança, que valoriza as diferentes capacidades com a prática de assumir responsabilidades e desafios.

Também é necessário permitir a participação dos estudantes para que possam mudar sua forma de ser e agir no interior da escola, preparando o indivíduo para o exercício da cidadania e incentivando as famílias a assumir o compromisso da educação de seus filhos.

Na organização do trabalho, é preciso buscar autonomia, ou seja, que a escola construa seu próprio Projeto Político Pedagógico e possua abertura, transparência

administrativa, democratização da informação e avaliação permanente do desempenho escolar. Em termos legais, cabe ao gestor escolar assumir responsabilidades inerentes a compromissos educacionais, buscar um mediador entre estudante-escola, professor-escola, estudante-professor e escola-comunidade, e assegurar que todos participem do Projeto Político Pedagógico para a consolidação das práticas democráticas da escola, com vistas à cidadania e ao desenvolvimento intelectual dos estudantes. As atribuições do gestor, definidas por parâmetros legais, constituem as normas para o desempenho de suas funções, bem como um conjunto de obrigações.

Lück (2011) fala que a participação requer esforço em busca da realização dos objetivos:

A gestão participativa se apresenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em sentido amplo, dependem da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (LÜCK, 2011, p. 22-23).

Desse modo, a participação é uma ação que efetiva a gestão, por meio das ações do gestor. E para que esse profissional execute as ações com responsabilidade, precisa exercer a liderança, visando mobilizar esforços para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, garantir participação nos processos consultivos e decisórios dos profissionais da escola e dos diferentes seguimentos da comunidade, garantir o Plano de Gestão, conhecer o Regimento Escolar, defender uma educação inclusiva e aprimorar o padrão de qualidade do ensino. Exige-se que o gestor da escola domine estratégias e processos de gestão de pessoas, de formação em serviço e de capacitação continuada, com a tecnologia moderna para gerenciar a gestão de pessoal.

É essencial que a atenção esteja voltada para o impacto da gestão participativa e focar na eficácia da escola submetida ao processo. Percebe-se que o desempenho individual do gestor não pode resolver todos os problemas relacionados ao ambiente escolar. Lück *et al.* (2000, p. 18-19) propôs uma série de ações para incentivar a participação de todos: 1- estabelecer uma visão geral relacionada à ação cooperativa; 2- promover um clima de confiança; 3- valorizar as capacidades e aptidões dos profissionais; 4- associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar

esforços; 5- estabelecer necessidades de trabalho centradas em ideias e não em pessoas. Nota-se que algumas tendências relacionadas à gestão escolar começam a emergir para explorar a relação entre a eficácia da escola e a participação na gestão escolar.

Para Lück *et al.* (2000), nas escolas avaliadas como eficazes, a atuação do gestor se dá no âmbito pedagógico, no qual, além de exercer uma função de liderança, ele também apoia tarefas fundamentais para a criação e manutenção de um ambiente escolar positivo. Nessa perspectiva, a complexidade do processo de ensino requer bom desenvolvimento e aprimoramento, ação coletiva e espírito de equipe, o que representa um grande desafio para a gestão da educação.

O gestor responsável busca orientação para a melhoria do desempenho da escola, e isso acontece mediante processos de capacitação, para melhor desenvolvimento de novas habilidades entre os seus profissionais. Por fim, as atribuições e responsabilidades exigidas para o cargo são altas, pois, além disso, o gestor não é um sujeito isolado, ele necessita constantemente estar afeito a uma ação cooperativa e diferenciada, desejar alcançar bons resultados em um processo de ensino e aprendizagem, ser um mediador para que possa atuar junto à comunidade e implementar e desenvolver práticas e ações compartilhadas, facilitando a tomada de decisão coletiva e potencializando a participação efetiva da comunidade. Somente assim pode-se realizar a gestão escolar democrática dos sonhos.

Essa gestão democrática realizada pela gestão escolar reforça a autonomia e essa autonomia expressa a cidadania, com direitos e deveres. Quando a escola se propõe a cultivar uma cidadania crítica entre os envolvidos na instituição, torna-se uma condição natural para o alcance dos objetivos, ou seja, a construção da autonomia é em si um processo educativo em que direitos e deveres são esclarecidos.

3.1 GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA DA ESCOLA

A autonomia é essencial quando a sociedade pressiona as instituições para que façam mudanças contínuas, com o objetivo de responder de forma eficaz e rápida às necessidades das comunidades locais. Por isso, o gestor responsável pela ação deve tomar decisões para que as mudanças ocorram no momento adequado, de forma a não perder a motivação para mudar e atingir os objetivos. Esse impulso depende, principalmente, do compromisso coletivo.

O conceito de autonomia escolar está relacionado à tendência global e mudança de paradigma da globalização, que tem um impacto significativo sobre o conceito de gestão da educação e as ações decorrentes. Democratização da educação, sistema de parceria, flexibilidade de vivência, mobilização social da educação e sistema cooperativo são alguns conceitos relacionados a essa mudança.

No entanto, Barroso (1995) apresenta, em seus estudos, que toda autonomia é relativa, visto que as instituições educativas devem ter como ponto de partida os dispositivos legais nacionais (Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96; Diretrizes Curriculares), estaduais e municipais, assim como as normas apresentadas pelas secretarias de educação.

A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis (BARROSO, 1995, p. 17).

Todos os processos desenvolvidos na escola devem estar pautados na transparência apresentada pelos órgãos superiores. A autonomia da escola precisa da participação dos diversos segmentos, porque é pertinente que a instituição escolar construa práticas participativas nos processos de decisão, organização e administração.

No entanto, é necessário refletir sobre o conceito de autonomia escolar e discutir o seu significado e impacto. Isso porque, pela expressão de conceitos, surgem diferenças e confusões acerca dessa questão, o que, aliás, tem promovido o descompasso entre ação e finalidade.

A autonomia se caracteriza como um princípio da gestão democrática, uma vez que possibilita a concepção dos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Assim, é importante que as ações viabilizem uma maior participação dos segmentos que podem contribuir para as decisões da escola. Nesse sentido, a autonomia da escola é:

[...] um exercício de democratização de um espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão (aluno e responsável) a quem servem, em vez de encaminhá-lo

para órgãos centrais distantes onde ele não é conhecido e, muitas vezes, sequer atendido. A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e famílias, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade, o que caracteriza como uma categoria eminentemente democrática (NEVES, 1995, p. 99).

Dessa forma, a participação e a autonomia possibilitam a presença da comunidade na escola, enquanto pessoas ativas que têm muito a contribuir para as ações da instituição.

É apropriado destacar o vínculo que há entre democracia, autonomia e cidadania. Trata-se de uma abordagem consciente, ou seja, voltada para a relação social, bem como para as ações cotidianas. Agindo assim a escola estará formando sujeitos críticos, autônomos e conscientes das práticas democráticas, uma vez que:

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, é uma luta dentro do instituído, contra o instituído, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade de ela resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogovernar-se (GADOTTI, 1995, p. 202).

Nessa lógica, é importante que a descentralização, a participação e a autonomia sejam experiências cotidianas. A autonomia é sempre uma luta por espaço de decisão e vivência das ações, é sempre de um grupo que tem intenção ao planejar.

Vivenciar a autonomia é uma ação apropriada, pois, a partir dela, as atividades e decisões são planejadas, além de possibilitar que a própria unidade educacional analise quais são os melhores projetos a serem efetivados e elabore seu próprio calendário escolar de modo que satisfaça a necessidade da instituição.

Portanto, pode-se dizer que a escola se situa entre dois contextos: um central e outro local, os quais são interdependentes. A escola, mesmo privada, deve à sociedade, representada pelo governo local, e também presta contas de sua responsabilidade e recebe dela sugestões. Já no caso da escola pública, ela presta contas dos recursos compatíveis com suas necessidades de bom funcionamento da instituição.

Trata-se de um conceito que ocorre de forma dinâmica em um fluido contínuo, conforme as manifestações de participação local. O mesmo abrange a mudança de um princípio de uniformidade, ditada por regras e regulamentos, para o princípio de unidade, orientado por preceitos e diretrizes.

Descentralização é um meio e não um fim e a construção da autonomia, assim como aquela, é um meio para a formação democrática dos alunos. De acordo com Lück *et al.* (2000),

[...] a autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino. Autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência a responsabilidade social de promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas (LÜCK *et al.*, 2000, p. 21)

A autonomia não se resume à questão financeira, mas, sim, à política, isto é, no que se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas e usar o talento e a competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações.

Para o exercício da autonomia escolar, alguns mecanismos são esclarecidos, como a existência de uma estrutura de gestão colegiada que assegure a gestão compartilhada, a eleição de diretores e a atuação em Projeto Político Pedagógico.

A prática da autonomia demanda, por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência, pela ética e pela transcendência de vontades e interesses setorizados, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para os estudantes.

Ao construir a autonomia da escola, amplia-se, até mesmo para fora do estabelecimento de ensino, o poder de decisão sobre o seu trabalho. Esse processo de decisão torna-se mais amplo e complexo, por levar em consideração múltiplos aspectos que constituem o tecido social e por articular diversos grupos de interesse.

Não basta assumir uma responsabilidade, é preciso dar conta dela e prestar contas à sociedade sobre o que é feito em seu nome. Em vista disso, a sua prática envolve monitoramento, avaliação e comunicação de ações e seus resultados.

Autonomia é expressão de cidadania e a consciência de que, vivendo em um contexto, temos direitos que se justificam pelos deveres assumidos. Quando a escola se propõe a promover a cidadania crítica e competente em seus estudantes, emerge

como condição natural para a realização desse objetivo a construção de sua autonomia, processo por si só pedagógico, em cuja expressão se articulam direitos e deveres.

Segundo Paro (2001, p. 73), “essa maior possibilidade de opinar, características de um ambiente mais democrático, acaba levando os sujeitos envolvidos na educação escolar a uma postura mais participativa”. E o gestor deve oportunizar, no espaço escolar, situações que possam favorecer essa participação.

De acordo com esse ponto de vista, uma instituição escolar que orienta suas práticas por meio dos princípios da gestão democrática tem em suas bases a descentralização do poder. Nesse sentido, a descentralização implica a autonomia da escola, isto é, a escola estaria assumindo seu poder de decisão, mediante autonomia pedagógica e financeira” (LIBÂNEO, 2004, p. 159).

Nessa concepção, percebe-se que a autonomia vivenciada no espaço escolar contribui para que todos os envolvidos (professores, profissionais da educação, gestores, coordenadores e estudantes) tenham liberdade de dialogar, aprender e construir coletivamente uma escola que atenda a todos.

3.2 CONSELHO ESCOLAR E A GESTÃO COLEGIADA

Os Conselhos Escolares foram intuídos no Brasil como espaço de democratização do ambiente escolar na década de 1990, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, estabelecidos pela LDB, Lei nº 9394/96, e reafirmados pelo Plano Nacional de Educação (2001-2010), Lei nº 10.172/01, que visa garantir a participação de toda a comunidade escolar nas decisões importantes da escola pública.

Essa década foi marcada pelo processo de democratização nas escolas do Brasil, tendo como uma das finalidades a distribuição do poder, que até então era somente exercida pelo gestor. A descentralização do poder proporcionou a participação das pessoas envolvidas com a escola nos mais diversos setores, as quais passaram a participar das decisões tomadas dentro do ambiente escolar (PARO, 2001).

Assim, o Conselho Escolar promove debates sobre os objetivos da instituição, com o objetivo de estimular a prática da tomada de decisões em grupo. Além disso, o órgão estabelece uma relação de parceria com a escola, elaborando um planejamento

estratégico e transparente que apresente maior conformidade com as leis, normas e regimentos escolares.

A origem do conceito de Conselho, sob o ponto de vista de Cury (2002), pode ser descrita como:

Conselho vem do latim Consilium. Por sua vez, consilium provém do verbo consulo/consulere, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido (CURY, 2002, p. 47).

A premissa dos conselhos é garantir direitos sociais, o que está incluso na Constituição de 1988 e disposto na LDB (Lei nº 9.394, de 1996), no artigo 14º, inciso II, que retrata a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

Com a democratização do país e a descentralização do autoritarismo, o Conselho Escolar oportuniza os interesses escolares, por meio de relações dialógicas, tendo participação e responsabilidade na definição dos benefícios para a escola.

Segundo Paro (2001, p. 79), os Conselhos Escolares provocaram grande esperança de instalação de uma verdadeira democratização das relações no interior da escola pública. Entretanto, não causaram apenas esperança de mudança mediante participação da comunidade nas decisões tomadas, mas também temores e dúvidas, especialmente, por parte dos gestores, que veem a possibilidade de questionamentos sobre sua autoridade, devido à forma como a escola estava estruturada internamente, em termos de distribuição de poder e da autoridade na gestão do trabalho escolar e das relações ali presentes.

É importante que os gestores tenham um elo de parceria com os membros do Conselho Escolar. Se o gestor faz um trabalho pautado na transparência, pensando em benefício do estudante, ele estará garantindo o sucesso no interior da escola. Ainda, é importante que os gestores garantam que todas as instâncias da escola tenham representatividade no Conselho Escolar. Isso implica em tornar o ambiente escolar mais democrático e participativo, como espaço de socialização do conhecimento.

Com a gestão democrática, houve mudanças significativas em relação à participação da sociedade nos espaços escolares. A partir do momento em que os Conselhos Escolares foram sendo criados, eles foram “[...] garantindo a participação

e o envolvimento de todos os membros da comunidade escolar, numa forma de participação direta, apensar do caráter de representação outorgado aos conselheiros eleitos e do funcionamento do próprio Conselho” (ARAÚJO, 2007, p. 36).

Os membros do Conselho Escolar têm a possibilidade de conhecer as esferas legais da educação, de debater as diretrizes da mantenedora da escola, de analisar as diferentes concepções pedagógicas e de compreender as políticas públicas da educação. Para que a comunidade local possa exercer seu papel e acompanhamento das práticas escolares, é preciso que ela tenha os instrumentos necessários para a compreensão desse processo e das questões legais que o sustentam.

Esse conhecimento dos instrumentos legais deve ser discutido pelo gestor juntamente aos membros, instruindo-os da sua importância por representarem uma comunidade escolar, a qual delibera, consulta, avalia e fiscaliza toda a realização do trabalho pedagógico e administrativo, em conformidade com as políticas e diretrizes educacionais da mantenedora, observando a Constituição Federal e Estadual, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o Projeto Político-Pedagógico e o Regimento Escolar, para o cumprimento da função social e específica da escola.

Os conselheiros compreendem a sua função, aplicando as ações deliberativas que se referem tanto à tomada de decisões quanto ao direcionamento das políticas públicas. A função consultiva se refere à emissão de pareceres para esclarecer dúvidas e tomar decisões, no âmbito de sua competência; a função avaliativa está relacionada ao acompanhamento sistemático das ações educativas desenvolvidas pela escola, identificando problemas e alternativas para melhoria de seu desempenho, e garantindo o cumprimento das normas da escola, bem como a qualidade social da instituição escolar; e a função fiscalizadora compreende o acompanhamento e fiscalização da gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade escolar, garantindo a legitimidade de suas ações.

O Conselho Escolar possui um papel muito importante nas práticas escolares, porque reúne vários segmentos, com o objetivo de discutir, refletir e acompanhar todas as atividades escolares, justamente porque “[...] traz vozes diferentes e discordantes para dentro da escola, fazendo refletir sobre a heterogeneidade da comunidade escolar e do movimento da realidade” (MARQUES, 2007, p. 73).

Os Conselhos Escolares se constituem em um espaço privilegiado para a conquista definitiva de uma gestão democrática participativa do espaço público,

contribuindo para uma formação continuada dos integrantes da comunidade escolar e local, com vistas a atuar democraticamente na escola. Portanto, o Conselho Escolar é um órgão que auxilia a escola no desenvolvimento de um trabalho dentro da perspectiva democrática, com a plena participação de todos os segmentos envolvidos na comunidade escolar.

As reuniões do Conselho Escolar poderão ser ordinárias e extraordinárias. As reuniões ordinárias serão mensais ou bimestrais, convocadas pelo Presidente do Conselho, no seu impedimento, por representante designado, com, no mínimo, 72 (setenta e duas) horas de antecedência e com pauta claramente definida no Edital de convocação.

As reuniões extraordinárias serão convocadas com, no mínimo, 48 (quarenta e oito) horas de antecedência, com pauta claramente definida, por solicitação do Presidente ou Vice-presidente do Conselho, e a maioria simples de seus membros, por meio de requerimento dirigido ao Presidente do Conselho, especificando o motivo da solicitação.

Para que a comunidade escolar saiba das deliberações tomadas pelo Conselho Escolar, este deve torná-las públicas, por meio de editais ou livros-aviso, garantindo que as informações pertinentes sejam divulgadas em tempo hábil. Nesse sentido, é importante definir alguns dos aspectos que envolvem esse processo: mandatos dos conselheiros; forma de escolha (eleições, por exemplo); existência de uma Comissão Eleitoral; convocação de assembleias para deliberações, existência de membros efetivos e suplentes.

Alguns cuidados devem ser observados, tais como: o voto deve ser único, não sendo possível votar mais de uma vez na mesma unidade escolar; garantir a proporcionalidade dos segmentos; assegurar a transparência do processo eleitoral; realizar debates com a comunidade escolar; e apresentar planos de trabalho. A partir desse ponto de vista,

[...] eleição de conselhos escolares em que os membros que compõem, representantes de cada segmento da comunidade escolar, têm a função de estabelecer uma relação representante-representados de modo a garantir uma legítima disputa das expectativas, desejos, necessidades e interesses de cada segmento (FREITAS, 2004, p. 196).

A escolha dos membros dos Conselhos Escolares por meio de eleição deve-se pautar pela possibilidade de efetiva participação: o importante é a representatividade,

a disponibilidade e o compromisso; é saber ouvir e dialogar, assumindo a responsabilidade de acatar e representar as decisões da maioria, sem nunca desistir de dar opiniões e apresentar as suas propostas.

Marques (2007) descreve que:

[...] a participação da comunidade escolar na gestão da escola fortalecerá a instituição de ensino, à medida que possibilita um comprometimento coletivo com os objetivos a serem atingidos, além de proporcionar a vinculação entre teoria e prática e a adequação aos objetivos educativos de interesse da maioria da população (MARQUES, 2007, p. 73).

Essa cultura de participação popular na sociedade e no espaço escolar é fundamental para a construção democrática. Por isso, os gestores precisam compreender a importância de dividir as responsabilidades para que desenvolvam um trabalho dentro da perspectiva democrática, com a plena participação de todos os segmentos que envolvem a escola.

Algumas das atividades que precisam ser desenvolvidas na escola pelo Conselho Escolar é realizar a gestão escolar numa perspectiva democrática, ampliar os espaços de participação da comunidade escolar na construção de uma escola pública, laica, gratuita e universal, estabelecer diretrizes a partir de interesses histórico-sociais, acompanhar e avaliar o trabalho desenvolvido, assim como realizar intervenções necessárias, tendo como pressuposto o Projeto Político Pedagógico. O estatuto ainda estabelece ser atribuição do Conselho Escolar definir e aprovar o uso dos recursos destinados à escola mediante planos de aplicação, bem como prestação de contas desses recursos, em ação conjunta com a Associação de Pais, Mestres e Funcionários.

[...] os recursos com autonomia não implicam utilizá-los apenas da forma que professores e diretores considerem mais conveniente. Significa que, a partir de diretrizes gerais traçadas pelo sistema, cada unidade escolar imprime à sua gestão uma forma mais adequada a suas peculiaridades (PARO, 2001, p. 115).

Logo, esse lugar de participação e decisão precisa ser fortalecido por um esforço continuado de todos que já despertaram para a autonomia política que ele pode propiciar aos que são educados no espaço escolar, mesmo não sendo o único caminho possível e viável. O fortalecimento dos Conselhos Escolares é um caminho favorável a uma gestão democrática.

Assim, mesmo que a gestão democrática participativa do espaço público da escola, por meio do conhecimento dos Conselhos Escolares, não seja a única estratégia viável para atingir esse fim, ela se constitui em uma das mais ricas conquistas para a educação política das majorias esquecidas historicamente pelo poder público brasileiro.

Por fim, ao perceber sua autonomia e capacidade de unir diferentes segmentos do espaço escolar para a tomada de decisões, o Conselho Escolar levará a mudanças na escola, com o intuito de diminuir as exclusões sociais e promover a qualidade de ensino.

3.3 RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE REGIMENTO ESCOLAR, PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO ESCOLAR

Na década de 1970, a partir da LDBEN nº 5.692/1971, as escolas de ensino foram orientadas a elaborar o Regimento Escolar, o qual deveria incluir, além da organização disciplinar, a organização administrativa e pedagógica. Em 1990, com a promulgação da Lei LDBEN nº 9.394, de 1996, as instituições de ensino puderam formular de forma independente os Regimentos Escolares de acordo com as próprias disciplinas, administrativas e pedagógicas.

O Regimento Escolar é um documento que regulamenta as funções docentes e administrativas das instituições de ensino, e orienta o desenvolvimento dos trabalhos realizados no ambiente escolar. Desse modo, o regimento disciplina toda a organização e funcionamento da escola, definindo-a enquanto instituição educativa (PARANÁ, 1999, p. 10). É por meio do Regimento Escolar que são estruturadas, definidas e normatizadas as ações do coletivo escolar.

Destaca-se que tanto o Projeto Político Pedagógico quanto o Regimento Escolar são os primeiros documentos a serem elaborados ou atualizados. Não é possível solicitar a regularização da vida legal da instituição sem os pareceres e atos

que comprovam a legalidade desses documentos. Assim, tanto o Projeto Político Pedagógico quanto o Regimento Escolar devem ser atualizados e enviados para aprovação do Núcleo Regional de Educação, sempre que houver necessidade ou alterações na legislação escolar. É importante que os gestores compreendam o conteúdo contido no Regimento Escolar da escola na qual exercem sua função, pois esse documento, em conjunto com o Projeto Político Pedagógico, é a base para a formulação de ações a serem desenvolvidas.

Dentre os dispositivos que merecem destaque na Constituição Federal, há o “VI – Gestão Democrática da Educação Pública”, o qual mostra as relações que esse princípio tem com o Regimento Escolar e com a prática cotidiana dos gestores, de acordo com a gestão democrática. O conhecimento do Regimento Escolar deve abranger toda a comunidade escolar e todos os segmentos da escola. Além disso, esse documento deve ser discutido e aprovado pelo Conselho Escolar, permitindo que todos discutam, reflitam e decidam sobre seus direitos, deveres e proibições que regulamentam a convivência e o bom andamento do cotidiano escolar.

Portanto, quando o gestor permite que todos os envolvidos na instituição participem da construção coletiva do material, na situação real da comunidade escolar e da prática educativa realizada no cotidiano da escola, ele os conscientiza e participa dela, assumindo responsabilidades no processo educacional.

Zabot (1986, p. 64) explica que:

[...] é desta participação que se originará a sua legitimidade. É dela que surgirá a possibilidade de o Regimento Escolar não se transformar em letra morta, ou em documento nascido de imposições legais, para preencher as estantes e arquivos da escola ou da Secretaria da Educação.

A participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na elaboração do Regimento Escolar e do Projeto Político Pedagógico implica o engajamento do indivíduo, o qual formará opiniões e se sentirá responsável pelo processo e seus resultados.

[...] o coletivo da escola deve discutir, refletir e tomar suas próprias decisões, amparadas nos aparatos legais, sobre a melhor forma de realizar seu compromisso profissional público: a efetivação do processo ensino e aprendizagem com qualidade social para todos aqueles que se escolarizam nas escolas públicas do Paraná (SEED-PR, 2007, p. 13).

Assim, reafirma-se o princípio da participação e da coletividade na visão de uma gestão democrática, em que o enfrentamento das questões da escola deve acontecer com a contribuição de diferentes segmentos da comunidade escolar.

Quanto à clareza, sugere-se a linguagem correta necessária à apresentação dos assuntos governamentais de forma sucinta. A comunicação deve ser realizada de maneira relevante e na ordem apropriada. É importante evitar palavras que permitam dupla interpretação. Quanto ao conteúdo, o Regimento deve apresentar informações completas sobre a estrutura, a organização e o funcionamento da escola, sendo necessário também que qualquer pessoa que leia o Regimento Escolar constata o entrosamento entre os diversos órgãos, bem como a consonância com o Projeto Político Pedagógico. Nesse sentido, identificamos a importância de o Regimento Escolar estabelecer regras gerais que orientem o cumprimento das metas estabelecidas pelo Projeto Político Pedagógico.

O Regimento Escolar é o documento que irá orientar o funcionamento da escola em relação aos direitos e deveres de todos na instituição escolar. Além disso, no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar, são apresentados os objetivos da instituição de ensino e as atribuições de cada setor e segmento que a compõe.

O Projeto Político Pedagógico da Instituição de Ensino surge da necessidade de identificação da escola, com a possibilidade de direcionar o desenvolvimento do trabalho pedagógico, propondo a opção e compromisso com a formação do cidadão.

O Regimento Escolar se constitui na lei da escola, sem deixar de lado as necessidades da comunidade escolar, contempladas no Projeto Político Pedagógico (PPP), em uma perspectiva democrática.

A escola precisa ter uma visão clara de que o Regimento Escolar é como um documento de referência para o funcionamento da instituição e, nele, está materializado o Projeto Político Pedagógico e os registros das obrigações de cada segmento da escola.

O Projeto Político Pedagógico é o documento que retrata os anseios da instituição de ensino, com suas especificidades respeitadas, e é o Regimento Escolar que regulamenta e legitima essas ações, apresenta os princípios filosóficos e descreve a organização pedagógica, administrativa e disciplinar da escola. É necessário engajar cada segmento da comunidade escolar nas discussões e tomadas de decisões, amparadas nos aparatos legais, sobre a melhor forma de efetivar o processo de ensino e aprendizagem com qualidade para todos, ainda que o Projeto

Político Pedagógico bem como o Regimento possam vir a sofrer modificações, pois devem refletir uma realidade em constante transformação.

Para Libâneo *et al.* (2011, p. 335), a organização escolar democrática “implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação” e o Projeto Político Pedagógico “de determinado estabelecimento de ensino, devidamente discutido e analisado pela equipe escolar, torna-se o instrumento unificador das atividades ali desenvolvidas [...]”. A participação é importante para a criação e desenvolvimento de formas democráticas na gestão escolar.

A gestão precisa promover ações que envolvam todos os níveis da comunidade escolar e abram a cada comunidade um espaço próprio de intervenção, a fim de que percebam que o sucesso da escola pertence à sua causa e este deve ser mobilizado, pois a participação e o compartilhamento são práticas democráticas que incentivam cada membro da comunidade escolar a dar sentido e valor à causa da escola.

Na interpretação de Veiga (2010, p. 13), “todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária”. Portanto, para Veiga (2010, p. 13), “político e pedagógico têm assim uma significação indissociável”. Ainda, Veiga (2010, p. 110) conceitua o Projeto Político Pedagógico como “um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem e para chegar a que resultados”.

Portanto, isso significa assumir o Projeto Político Pedagógico como um conjunto de atividades que vão gerar um mecanismo essencial para as transformações da escola, visando construir processos de gestão democrática e conseqüentemente, contribuindo com a melhoria da qualidade do ensino público.

O desafio, portanto, é dialogar com ética e respeitar as diferenças e a liberdade de expressão, para que o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico, construídos em conjunto, deixem de ser listas de regulamentos obrigatórios e passem a ser modelos de regras aceitas.

Essas relações entre o Regimento Escolar, o Projeto Político Pedagógico, a equipe gestora, os funcionários e a comunidade local são de extrema importância, uma vez que toda ação pensada coletivamente torna todos os envolvidos cientes, assumindo responsabilidades no processo educacional.

Por fim, firma-se que a aprovação do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar é essencial para a garantia do registro adequado do desempenho

dos estudantes, assim, os gestores são fundamentais nesse processo, para organizar e coordenar a implementação do Regimento Escolar em consonância com o Projeto Político Pedagógico, lembrando que possuem relevância na articulação do trabalho pedagógico e administrativo entre todos os segmentos que constituem a instituição de ensino.

Dessa forma, a discordância de ideias não pode ser ignorada, devendo ser discutida e enfrentada positivamente, promovendo reflexões e auxiliando na construção de práticas que atendam às necessidades da comunidade escolar. Nessa visão, Vasconcellos (2014, p. 180) relata que o Projeto Político Pedagógico poderá auxiliar na resolução de possíveis conflitos, pois conduz a uma reflexão comunitária.

Nesse sentido, faz-se necessário identificar em qual contexto a escola está inserida perante a sociedade e a importância desta no ambiente de ensino. De acordo com Libâneo (2003, p. 382), o trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização que, por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e de modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com práticas individualistas e eleva os alunos a produzirem melhores resultados de aprendizagem.

Dessa forma, fica mais simples quando a escola busca mais informações para elaborar um documento que dê conta da realidade de sua comunidade escolar.

Assim, destaca-se a importância da formação dos gestores, para que desempenhem cada vez melhor seu trabalho, na elaboração do Regimento Escolar e do Projeto Político Pedagógico, de forma organizada e coletiva, dando voz a todos os segmentos.

4 FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES ESCOLARES NO MUNICÍPIO DE PINHAIS – PARANÁ

A história da cidade de Pinhais está nas paixões de suas lutas, suas urgências, suas dúvidas, suas certezas, e nas experiências dos sujeitos que fazem histórias. Assim, a voz do cidadão é um exemplo de como é possível transformar vivências e registrar as experiências humanas.

A origem da palavra “Pinhais” decorre do fato de que, no início da povoação do território, a área era coberta por uma quantidade enorme de Pinheiros (*Araucaria angustifolia*).

Nos símbolos da cidade, a árvore é empregada na Bandeira e no Brasão de Armas. O Hino, composto pelo músico e escritor Valdir Pereira de Araújo, com melodia de Samuel Morbeck, exalta a história do município e a força dos pinhaenses.

Há 150 anos, o município de Pinhais era ocupado por proprietários de terras que plantavam e criavam animais. Devido à construção da estrada de ferro que ligaria Curitiba a Paranaguá, muitos trabalhadores que vieram para trabalhar na construção dessa estrada fizeram de Pinhais sua casa. Após a Proclamação da República, em 1889, a região de Pinhais, que fazia parte de Curitiba, passou a fazer parte de Colombo. Em 1964, Pinhais passou a ser distrito do município de Piraquara e, em 1992, a região de foi desmembrada de Piraquara.

Pinhais é um dos mais novos municípios do Paraná e o menor em extensão com uma área de 61.137 km². É, também, o município mais próximo do centro da Capital do Estado do Paraná, pois está a 8,90 km da região central. Atualmente, possui a 10^a maior arrecadação do Paraná e um vasto polo industrial, com mais de 9.000 empresas que se destacam, principalmente, na indústria de metal, mecânica, plásticos e prestação de serviços.

Contando com 15 bairros e inúmeras vilas, Pinhais faz divisa com Colombo, Curitiba, Quatro Barras, São José dos Pinhais e Piraquara. O município conta com 133.490 mil habitantes e mais de 70 mil integram a parcela economicamente ativa da localidade, que apresenta um PIB per capita de R\$ 38.000.

Em 1993, com o estabelecimento do poder público local, o executivo começou a estabelecer metas de desenvolvimento para o município por meio de suas secretarias. As questões de saúde, educação, cultura, esporte, meio ambiente,

assistência social, segurança pública, planejamento urbano e desenvolvimento econômico foram sendo discutidas em conjunto (PINHAIS, 2000, p. 19).

Já o Sistema Municipal de Ensino de Pinhais, criado por meio da Lei nº 1059, de 28 de dezembro de 2009, a qual dispõe sobre a organização e disciplina do Sistema Municipal de Ensino do Município de Pinhais, se desenvolve, predominantemente, em instituições próprias. Além disso, atende à Constituição Federal de 1988, que prevê a responsabilidade da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios na organização em regime de colaboração de seus sistemas de ensino, com o compromisso de garantir qualidade na educação.

A Secretaria Municipal de Educação é o órgão que exerce as atribuições executivas e administrativas do Poder Público Municipal em matéria de educação, sendo responsável por organizar e desenvolver as instituições oficiais do Sistema Municipal de Ensino, incorporando as políticas e planos educacionais da União e do Estado, e atendendo, prioritariamente, a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. Ainda, tem o objetivo de elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes, objetivos e metas dos Planos Nacional e Estadual de Educação, e elaborar o Plano Municipal de Educação.

O município mantém uma rede bem-estruturada de instituições educacionais, contando com 21 instituições de Educação Infantil; 22 escolas de Ensino Fundamental – Anos Iniciais, sendo que, destas, 5 (cinco) atendem à Educação de Jovens e Adultos, 22 atendem turmas de pré-escola, 1 (um) na modalidade de Educação Especial, 5 (cinco) polos de Educação em Tempo Integral e 1 (um) Centro Municipal de Atendimento Educacional Especializado às Deficiências Sensoriais.

O Conselho Municipal de Educação (CME) de Pinhais é o órgão do sistema responsável pela legislação educacional, o qual regulamenta, fiscaliza e propõe medidas para melhoria das políticas educacionais do município. Cabe a ele baixar normas complementares às nacionais, autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos de ensino públicos que atendem a Educação Infantil, Ensino Fundamental – Anos Iniciais e suas modalidades de Educação Especial e EJA, atuam em relação à ação pedagógica escolar, à legislação e aos mecanismos de financiamento, repasse e controle do uso das verbas da educação. Os conselhos funcionam como mediadores e articuladores da relação entre a sociedade e os gestores da educação municipal (PINHAIS, 2009, p. 1).

A Secretaria Municipal de Educação tem investido significativamente no desenvolvimento da gestão escolar de sua rede de ensino. Para isso, no âmbito da secretaria, são organizados os departamentos e setores necessários à orientação, apoio, acompanhamento e avaliação dos trabalhos dos gestores, assim como são propostas formações continuadas às suas equipes. Também é adotado, em acordo com a política de gestão da Prefeitura de Pinhais, um modelo de planejamento estratégico, a partir do qual são definidos, para orientar a operacionalização de suas políticas, metas e objetivos, monitorados e revistos periodicamente.

Assim, são feitas reuniões regulares com os gestores escolares para garantir a unidade de trabalho e a troca de experiências entre os diretores sobre o enfrentamento de seus desafios acerca da gestão escolar.

A Secretaria de Educação investe em formação continuada para os gestores, a fim de que sua gestão seja eficaz, transparente, democrática e possua espírito de autonomia, bem como definir responsabilidades de gestão financeira, administrativa e pedagógica (PINHAIS, 2013, p. 37).

Em 2002, a Rede Municipal de Educação fortaleceu a formação e implementação dos Conselhos Escolares. Em 2009, houve a criação das Associações de Pais, Mestres e Funcionários (APMFs) como condição para a realização da gestão democrática e participativa.

A educação foi mais adiante na valorização do profissional do magistério, contemplada no PNE, principalmente, a do financiamento público. Em relação a alguns municípios da Região Metropolitana de Curitiba e à própria capital, Pinhais se destaca acerca da valorização salarial para a carreira inicial de professores e educadores, ficando atrás somente do município de Araucária.

A valorização dos profissionais da educação é um dos principais pilares da qualidade de ensino. Isso significa formação continuada, discussão sobre piso salarial e discussão sobre a trajetória da carreira dos profissionais do magistério.

A partir de uma política de atendimento dos princípios de melhoria, vem se destacando, de fato, a qualidade do ensino. A Prefeitura de Pinhais, por meio da Secretaria Municipal de Educação, tem investido consistentemente no desenvolvimento de suas escolas – dotadas das condições educacionais e tecnológicas necessárias para sua modernização –, assim como na sistemática formação continuada dos profissionais e na melhoria da gestão educacional. Dessa forma, o município tem investido significativamente no desenvolvimento da gestão

democrática em sua rede de ensino, segundo os propósitos e princípios constitucionais e da legislação educacional, com o objetivo de elevar a qualidade de ensino (PINHAIS, 2000, p. 37).

Essa capacidade está relacionada à responsabilidade fiscal e ética, e é exercida de forma transparente e eficiente. Para isso, as equipes diretivas analisam suas práticas no interior da escola.

A disseminação, na escola, de uma nova concepção de mundo exigirá, necessariamente, uma mudança na própria postura do educador, frente à educação e ao seu próprio papel como transmissor de tal concepção de mundo (PARO, 1990, p. 122).

Pensar na escola é pensar no ambiente de aprendizagem, na metodologia de trabalho, nas técnicas e nos instrumentos para chegar à promoção humana. É gerir a classe e as relações, e isso requer tomada de decisão, a qual deve ser coletiva.

Promover educação de qualidade na Rede Municipal de Pinhais é um desafio, visto que o conceito de qualidade é construído socialmente e baseado em valores. Isso envolve a organização e gestão de cada unidade escolar, condições ofertadas de ensino, ações pedagógicas, formações e desempenho escolar. Pensando nessa qualidade, o gestor escolar, precisa entender e estar preparado para os desafios que surgem na sociedade, pois é impossível debater sobre qualquer estrutura educativa sem antes situá-la em seus aspectos histórico e social.

Esse processo passa necessariamente pela maneira de como o homem em um dado contexto analisa sua realidade, seu mundo, percebendo-se como um ser que faz o seu tempo e o seu espaço, um transformador subjetivo da sua realidade que racionalmente analisa, modifica (PINHAIS, 2013, p. 36).

Para que a equipe enfrente desafios, é necessário planejar, que se resume em buscar um fim por meio de ações. As equipes diretivas das escolas de Pinhais exercem uma função que requer dedicação e planejamento; pensar em diferentes estratégias para utilizar durante o ano letivo; organizar bem o tempo; e promover um ambiente de cooperação e estratégias para aliar tecnologia e educação. Esses são alguns pontos que requerem atenção para iniciar bem um ano escolar.

Nessa perspectiva de união, em que todos aprendem juntos, é possível também construir o respeito mútuo e o respeito às diferenças, garantindo a formação

de sujeitos com valores humanizados voltados para uma sociedade mais justa e igualitária (PINHAIS, 2013, p. 39).

Percebeu-se que os gestores das escolas do município vivenciam a autonomia no espaço escolar, contribuem para que todos os atores envolvidos (professores, coordenadores, pais e estudantes) tenham condições de dialogar, aprender e construir coletivamente uma escola favorável a todos.

Existe uma relação com a Secretaria Municipal de Educação, porém, não há uma subordinação, na qual a secretaria seja o órgão que dita as regras para a instituição, havendo apenas orientações importantes. Dessa maneira, é conveniente afirmar que a autonomia no interior das escolas não se refere apenas à Secretaria Municipal de Educação, mas às práticas internas de seu cotidiano.

Fazendo uma reflexão acerca dos gestores das escolas municipais de Pinhais, a respeito das práticas de gestão, suas ações e atividades de planejamento da instituição, eles fazem uso da legislação educacional e das regras administrativas e seus respectivos princípios, promovendo e criando espaços de ação. Nas escolas, a descentralização de poder é exercida a fim de promover uma melhor gestão nos processos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Para contribuir com uma escola democrática, de qualidade e transformadora, é necessário ter como aparato o Regimento Escolar, conforma já dito, um importante documento de referência para o funcionamento da escola. Nele, estão materializados o Projeto Político Pedagógico, na forma de registro dos procedimentos, funções, atribuições, e composições de cada um dos segmentos e setores da escola, bem como os que participam do ambiente.

Isso é fundamental para que todos que trabalham, assim como os que participam da vida cotidiana escolar, tenham o entendimento claro do processo histórico, de organização e de normatização da instituição.

A tarefa do gestor escolar não é simples, no entanto, acredita-se que esse desafio pode iniciar quando o gestor é nomeado para o cargo e começa sua atuação pelo conhecimento da legislação, elencando alguns dos textos legais, documentos básicos que regem o funcionamento de uma escola. Esses documentos legais orientam a gestão escolar, no que diz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Plano Nacional de Educação, o Plano de Desenvolvimento da Educação, o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar, o Estatuto do Servidor Público, o Estatuto do Magistério, o Estatuto da APMF, o Estatuto do Conselho Escolar, o

Estatuto da Criança e do Adolescente, as Constituições Federal e Estadual (capítulos que tratam da Educação).

Ao assumir sua função, o gestor escolar nem sempre traz consigo o conhecimento da legislação pertinente à educação, sendo necessário, assim, que ele conte com uma formação continuada, que o coloque na posição de político escolar e articulador dos processos de escolarização dos sujeitos.

A formação continuada para gestores é um dos maiores desafios relacionados à educação, tendo em vista que o gestor deve suprir uma realidade complexa, além disso, quando é pouco qualificado, com formação limitada, raramente, ele conseguirá atender a exigências políticas, sociais, pedagógicas e culturais.

O desenvolvimento de conhecimento e formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessárias dos sistemas de ensino e escolas, é prioritário, por ser condição fundamental para o imprescindível salto qualitativo para a educação brasileira (LÜCK, 2011, p. 24).

A formação continuada desenvolve no gestor a capacidade de operar transformações no cotidiano escolar, é um processo permanente e contínuo, o qual alcançará resultados na busca por uma educação de qualidade.

Nesse sentido, Libâneo (2004, p. 128) afirma que “o diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola”, cabendo a ele, portanto, estimular junto à comunidade a visão da instituição escolar como um ambiente educativo em todos os seus aspectos, o que envolve novos olhares sobre as relações no interior da escola e requer a inovação nos processos educativos.

A inovação escolar é um reflexo da mudança social: significa uma nova atitude em relação à forma como buscamos o conhecimento e como processamos a informação, e significa gerir novas formas de contato, compreensão do mundo e compreensão das suas necessidades.

Na maioria dos casos, a formação do novo gestor foi baseada em uma área específica de conhecimento e, assim, além da graduação, quase não possuía outras vertentes de formação, por exemplo, voltadas à gestão escolar. Esse conhecimento é obtido em cursos de pedagogia ou pós-graduação, portanto, a rede de ensino se torna a instituição responsável pela formação em serviço dos gestores escolares.

Vasconcellos (2002, p. 61) afirma que “a direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador, dos vários segmentos – internos e externos – da escola,

cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer a contento”. Portanto, é necessário que os gestores escolares participem desses processos de formação de forma atuante e compromissada, aprimorando, assim, a qualificação, e refletindo para que seu trabalho contribua de forma qualitativa, integrando todos os envolvidos na instituição de ensino.

A compreensão da educação como processo formativo, contínuo e permanente traz implicações para os profissionais da educação, particularmente, no exercício da função docente, uma vez que lhes é exigida a capacidade de articular os diferentes saberes à prática social e científica, em articulação ao mundo do trabalho (DOURADO, 2013, p. 374).

A afirmação de Dourado (2013) permite compreender que as responsabilidades dos profissionais da educação são amplas, principalmente, considerando as transformações que ocorrem na sociedade. O papel desses profissionais é contribuir para a aprendizagem dos alunos diante dos desafios do sistema escolar que está em constante mudança. Isso porque vivemos em uma sociedade em transformação social, seja no campo econômico, político ou social.

Como enfatiza Ferreira (2004, p. 124), essas transformações influenciam diretamente na vida do indivíduo, por isso, “tem inquietado mentes e corações”. Nesse contexto, os profissionais da educação devem ter capacidade para desempenhar suas funções com qualidade, portanto, devem desenvolver suas habilidades a partir das ações realizadas na escola.

O termo “formação continuada” vem acompanhado de outro, a formação inicial. A formação inicial refere-se ao ensino de conhecimentos teóricos e práticos destinados à formação profissional, completados por estágios. A formação continuada é o prolongamento da formação inicial visando ao aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional (LIBÂNEO, 2004, p. 227).

A formação continuada e as políticas de educação pública desempenham um papel importante no desenvolvimento da sociedade atual, que enfrenta constantes mudanças provocadas pela globalização, pelo capitalismo e pelas crises mundiais.

Portanto, os programas de formação continuada devem priorizar as conexões específicas entre técnica e prática, por exemplo, gestores e professores devem ser instruídos de acordo com suas funções.

As políticas públicas de formação continuada de professores encontram respaldo jurídico na Constituição Federal (CF, de 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), pois ambas apontam como parte das obrigações do Estado brasileiro o aperfeiçoamento profissional continuado dos educadores, inclusive em serviço (LIMA, 2014, p. 33).

Além da formação continuada para docentes e técnicos pedagógicos, a equipe gestora escolar também deve ser incluída, tendo em vista que esta é responsável pela organização do espaço educacional. Assim, nas últimas décadas, a legislação brasileira, por meio de documentos oficiais, estabeleceu princípios que norteiam o sistema educacional.

Dentre eles, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), o Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014), que estabelecem e regulamentam diretrizes gerais para a educação brasileira e seus respectivos sistemas de ensino. Assim, a LDB, em seu título VI – dos profissionais da educação, ressalta a formação continuada e prevê:

Art. 61. A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos: I - a associação entre teorias e práticas, inclusive, mediante a capacitação em serviço; (...) Art. 63. Os institutos superiores de educação manterão: (...). III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis (BRASIL, 1996, p. 21).

Outro regulamento legal que rege o sistema educacional brasileiro é o Plano Nacional de Educação (PNE), cuja elaboração é referenciada no art. 214 da Constituição Federal e no art. 9º da LDB 9.394/96, e que tem aprovação na Lei nº 13.005/2014, a qual estabelece diretrizes e metas que visam esclarecer problemas referentes às diferenças socioeconômicas, políticas e regionais. Entrou em vigor a partir de 26 de junho de 2014 e dispõe sobre metas a serem alcançadas, nos próximos dez anos, para promover melhorias na qualidade da educação brasileira.

Entre as Metas do PNE (2014-2024), destacam-se a Meta 16 e a 19. A primeira busca, por meio de seis estratégias, assegurar formação pós-graduada a 50% dos professores da educação básica até 2024.

Meta 16: formar, em nível de pós-graduação, cinquenta por cento dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos(as) os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades,

demandas e contextualizações dos sistemas de ensino (SAVIANI, 2014, p. 55).

Essa meta pode ajudar a melhorar a formação dos profissionais da educação básica, pois atende, de forma objetiva, a necessidade de aprimoramento. Por meio dela, 50% dos professores da educação básica podem ser formados em nível de pós-graduação e todos os profissionais da educação básica tem garantia de receber formação continuada em seu campo de atuação.

Para a Meta 19, propôs 8 estratégias, sendo que a oitava estratégia dessa meta aborda o desenvolvimento de “programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como acerca da aplicação da prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (SAVIANI, 2014, p. 84).

Essa estratégia tem como objetivo aprimorar a atuação dos gestores, possibilitando não apenas a melhoria na atuação, mas também em relação ao provimento dos cargos, por meio do estabelecimento de critérios de aquisição da função, para estimular a implementação da gestão democrática na escola pública.

Mas como desenvolver esse tipo de formação continuada? Quais recursos são usados e quais conteúdos de trabalho e habilidades são planejados para serem desenvolvidos para a gestão escolar?

Essa pesquisa apontou algumas ações realizadas pelo município de Pinhais, na perspectiva de capacitar o gestor escolar, ações de iniciativa e investimento do próprio município, como cursos ofertados pela Secretaria de Educação, com a utilização de seus coordenadores de formação ou de convidados externos que, contudo, se orientam pela proposta da mantenedora. A formação continuada é vista como uma necessidade de mudança do paradigma de ensino e da postura dos profissionais, o que exige mudanças no processo de construção e, geralmente, precisa atender às necessidades de construção da aprendizagem e das atividades docentes.

A formação continuada dos gestores vem assumindo posição de destaque nas discussões relativas às políticas públicas do município. É uma preocupação que se evidencia nas reformas que vem sendo implementadas (PINHAIS, 2009, p. 2).

As formações ofertadas pelo município são dirigidas ao trabalho cotidiano do gestor. Algumas delas aliam teoria e prática e, por vezes, fazem referência às políticas e legislações educacionais vigentes.

O objetivo principal é sensibilizar, instrumentalizar e qualificar os gestores de escolas na aplicação dos princípios e do direito brasileiro no cotidiano do atendimento educacional; e formar lideranças escolares comprometidas com a construção de uma gestão democrática, focada no sucesso escolar dos estudantes.

A Secretaria de Educação articulou os temas voltados ao cotidiano da escola, pensando em como organizar e envolver a ação dos funcionários e da comunidade no processo de gestão escolar, alertando sobre a importância da comunicação para o bom desempenho das atribuições do gestor escolar; promover a construção do Projeto Político Pedagógico; possibilitar o sucesso da aprendizagem do estudante e sua permanência na escola; elaborar e aplicar o planejamento do trabalho escolar pela equipe gestora, as atribuições e responsabilidades do gestor escolar; gerenciar os recursos financeiros, o espaço físico e o patrimônio da escola; e desenvolver a avaliação institucional da escola (PINHAIS, 2009, p. 5).

No ano de 2020, a proposta de formação continuada do município de Pinhais se estendeu para o ambiente virtual (por meio do aplicativo Google Meet), devido à pandemia de Covid-19, e teve como convidada a Profa. Dra. Angela Christianne Lunedo de Mendonça.

Os objetivos das formações foram: desenvolver o processo de formação inicial junto aos profissionais que atuam na gestão educacional escolar, instrumentalizando-os no exercício de suas atividades, de maneira apropriada e de acordo com o sistema jurídico, educacional e social de proteção social brasileiro; implementar processo de reflexão acerca da atual estruturação, organização e encadeamento de ações, procedimentos e instrumentais adotados pelos diretores de escola, oportunizando adequações, alterações e supressões cabíveis.

Alguns temas trabalhados com os gestores foram: Estatuto da Criança do Adolescente e as práticas pedagógicas conforme alinhamento doutrinário garantido Lei Menino Bernardo, art. 56 e 100; adolescente e as práticas pedagógicas conforme alinhamento doutrinário garantido Conselho Tutelar e de direitos; Lei Brasileira de Inclusão e o papel da escola; Lei 13431/2017; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o direito de aprender direito; Direito da família e suas implicações na relação escola-família; direito digital e dever de proteção à infância; direito penal, conhecer para prevenir; responsabilidade civil e os acidentes na escola.

Para o desenvolvimento da formação continuada, foram contemplados os seguintes aspectos:

1. realização de atendimentos personalizados, conforme realidade do Sistema Municipal de Educação de Pinhais;
2. indicação de bibliografia e materiais de apoio correlatos às temáticas;
3. realização de atividades coletivas e individuais, conforme melhor indicação finalística;
4. apresentação dialógica de conteúdo;
5. disponibilização de materiais de apoio doutrinários e de jurisprudência;
6. reflexões permanentes da aplicação dos conteúdos aos casos concretos do cotidiano concomitantes aos estudos de casos e situações simuladas.

As formações tiveram a duração de 4 e 8 horas conforme cronograma de data e horário (PINHAIS 2020, p. 5). Elas eram discutidas durante as palestras e postas em prática com um número menor de participantes, a fim de garantir que todos pudessem participar ativamente. Houve novas formações para apoiar a transição democrática, devido ao momento próximo de eleições.

Assim, a formação continuada para diretores ofertada pelo município obteve um resultado satisfatório nas escolas. O município de Pinhais oferece a formação continuada na perspectiva de que os gestores escolares, de posse dos subsídios teóricos, possam articulá-los à prática de gestão exercida nas escolas, a qual deve ser vinculada e fortalecer ações que impulsionem sua efetivação.

4.1 ELEIÇÃO PARA GESTORES NO MUNICÍPIO DE PINHAIS

Destaca-se que o diretor tem fundamental relevância no funcionamento da instituição escolar, em diversos aspectos, como físicos, financeiros e pedagógicos. No entanto, ele não é o detentor do poder.

É pertinente reiterar que a função do gestor sofre influência do sistema vigente, e administrar a escola tornou-se uma função com peso administrativo e pouco pedagógico. A atuação dos gestores escolares deve estar fundamentada em referenciais teóricos que priorizam a democratização das relações de espaços institucionais.

Culturalmente, ainda pratica-se a indicação política para a função de gestão, e essa situação pode ser revertida apenas a longo prazo, pela democratização das

relações sociais vigentes no país e por meio do trabalho massivo de formação de profissionais.

Além disso, os profissionais que pretendem exercer funções de gestão devem obedecer ao disposto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, discutindo encaminhamentos e estratégias para atender às necessidades locais. A prática de eleições para o cargo de diretor teve início na década de 1980 e o Paraná ocupa um lugar importante nesse panorama, por ser um dos primeiros estados a adotar essa abordagem.

Assim, com base nos resultados obtidos no dia a dia da unidade escolar, diversos dispositivos foram criados para definir os padrões que melhor atendem aos requisitos da regulamentação, a experiência e formação, ao período de gestão, realização de avaliação e apresentação de plano de trabalho.

Em Pinhais, o mecanismo de seleção para o cargo de diretor e vice-diretor acontece desde 2012. No ano de 2020, esse processo foi regido pela Lei nº 1027, de 14 de outubro de 2009 e foi realizado em três fases distintas: inscrição de chapas; apresentação das chapas com os respectivos planos de trabalho; propaganda eleitoral; e eleição propriamente dita.

Capítulo III - do registro dos candidatos:

Art. 7º O registro dos candidatos será feito mediante apresentação do requerimento padrão e do Plano de Ação, considerando:

§ 1º A divulgação do processo de consulta será regulamentada através de Resolução Secretarial;

§ 2º Os candidatos a Diretor somente poderão ser registrados em uma única Unidade de Ensino;

§ 3º Quando não houver candidato inscrito, será prorrogado, por 15 (quinze) dias, o prazo de inscrição; perdurando a ausência de inscrito (s), será realizada nova consulta até o dia 15 (quinze) de março do ano subsequente. (PINHAIS, 2009).

No art. 8º, são requisitos para o registro da candidatura:

- I - Pertencer ao Quadro de servidores, regime estatutário, sendo detentor do cargo de professor ou técnico educacional;
- II - Possuir curso superior com licenciatura plena em educação;
- III - ser lotado na Unidade de Ensino;
- IV - Ter experiência docente de, no mínimo, 2 anos;
- V - Ter, no mínimo, 90 (noventa) dias ininterruptos de efetivo exercício na Unidade de Ensino que pretende dirigir, até a data do registro da candidatura;
- VI - Ter disponibilidade legal para assumir a função, com demanda de 40 (quarenta) horas semanais na direção;
- VII - Não ter cumprido, nos últimos 2 (dois) anos, pena estabelecida em sentença criminal transitada em julgado;

- VIII - Não ter sido condenado, nos últimos 3 (três) anos, ao cumprimento de penalidade administrativa de suspensão de 45 (quarenta e cinco) dias ou mais, multa, destituição da função, demissão e cassação de aposentadoria;
- IX - Não ter atuado na função de Dirigente de Unidade de Ensino da Rede Municipal de Educação por período superior a 4 (quatro) anos ininterruptos, nos últimos 4 (quatro) anos, contados até a data do pleito;
- XI - Não ter obtido pontuação abaixo do mínimo estabelecido nas avaliações de desempenho, nem ter sido punido por descumprimento funcional, nos últimos 02 (dois) anos, imediatamente anteriores ao pedido de registro da candidatura;
- XII - Não estar cumprindo estágio probatório. (PINHAIS, 2009).

Atualmente, o cargo de gestor dura 3 (três) anos, e sempre que ocorrer a vacância do cargo, o Secretário Municipal de Educação designará outro diretor em caráter temporário. Nas unidades de ensino em que não houver quórum mínimo de 35% (trinta e cinco por cento), será realizada nova votação, no prazo máximo de 15 (quinze) dias, a contar da data da consulta (Capítulo VI – art. 15 e Lei nº 1027, de 14 de outubro de 2009).

A experiência de eleição nas escolas municipais de Pinhais pode ser considerada uma inovação potente que deixa os envolvidos na educação otimistas quanto à possibilidade de uma gestão democrática. Obviamente, o objetivo da eleição para gestores busca superar os sinais de cooperação entre os gestores para alcançar uma gestão democrática.

A participação da população usuária da escola na definição "[...] dos fins da educação pública deve ser a aceitação de que a apropriação do saber como um valor universal coloca-se como um direito inquestionável de toda a população" (PARO, 1997, p. 87). Oportunizar a escolha do diretor por meio da participação da comunidade é vital para manter a participação durante toda a gestão do diretor eleito.

Na eleição de dirigentes, a evolução da participação da comunidade pode ser percebida por meio do voto, mas a premissa é a de que, nesse momento, mesmo que seja mais democrática que outras formas de seleção, ela pode não representar de fato a democracia, porque, às vezes, tal processo pode não buscar a participação efetiva, causando, assim, esse tipo de influência sob a falsa democracia, o protecionismo, a troca de interesses entre candidatos e eleitores (PINHAIS, 2012, p. 5).

A Secretaria de Educação do Município de Pinhais oferece aos candidatos, antes da eleição, uma formação para elaborar o plano de ação, no qual são orientados quais objetivos, metas e ações o gestor-candidato deseja alcançar, como e quais meios aplicar para fazer acontecer a gestão democrática. Essa formação tem um papel importante e gera impactos na conformação de novas ideias.

4.2 FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES – CONSTRUÍDO O PLANO DE TRABALHO

O curso de formação continuada tem como objetivo oferecer aos candidatos um caminho antes das eleições, para que recebam orientação para a elaboração de seu Plano de Trabalho, o qual equivale ao planejamento escolar. Essa organização se faz necessária a fim de possibilitar que os gestores, ao exercerem o cargo, tenham um mínimo de formação e uma proposta de trabalho baseada em dados reais e em uma análise crítica da realidade da unidade escolar. Segundo Lück (2009),

o gestor precisa saber 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 abertos os processos de comunicação e diálogo, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, entre outros (LÜCK, 2009, p. 25).

Sobre a importância do planejamento para uma gestão escolar eficaz, o gestor precisa integrar a participação de sua comunidade, para promover a aprendizagem dos estudantes. Assim, é importante que os gestores conheçam a realidade em que atuam e definam as ações que serão empreendidas para que os objetivos educacionais almejados sejam alcançados.

Depois da formação para a elaboração do plano de ação, os gestores devem promover um encontro, criando um debate com a comunidade escolar, funcionários e conselho escolar. Esse deve ser um debate aberto e coletivo, para a troca de ideias e o esclarecimento de dúvidas, e o ideal seria que as respostas fossem registradas, mostrando as opiniões e divergências dos participantes.

O plano de ação vem de encontro ao Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e análise dos dados levantados por meio do diagnóstico. De acordo com Bravo (2011), um Plano de Trabalho ou Plano de Ação constitui-se de uma série de etapas efetivadas por meio de atividades a serem desenvolvidas, adequando-se à realidade atual das organizações educacionais.

O planejamento é aquele que os gestores e vices desenvolvem na formação. É importante que sejam apresentadas as ações, sendo a identificação do problema e a documentação, registrando e fundamentando o que se pretende trabalhar e a

definição clara dos itens de melhoria e inovação. O plano de ação, então, consiste em levantar dados para delinear um plano capaz de efetivar as ações ali existentes.

Ao elaborar o plano de ação escolar, o gestor escolar deve ter em mente que a escola é uma instituição social com objetivos claros, que envolve o desenvolvimento das capacidades físicas, cognitivas e afetivas dos estudantes, por meio do ensino e da aprendizagem dos conteúdos historicamente constituídos. Além disso, deve desenvolver nos estudantes a capacidade de se tornarem protagonistas na sociedade em que vivem.

A apresentação do plano de ação é um dos requisitos para o registro da chapa, além de pertencer ao Quadro Próprio do Magistério e ter disponibilidade de assumir 40 horas de trabalho na função de diretor, não ter antecedentes criminais, não estar respondendo a processos, entre outros requisitos.

Portanto, ao se candidatar, o diretor de uma escola deve estar bem ciente das áreas de atuação de um gestor escolar e, como pontua Libâneo *et al.* (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 precisa estar preparado para essas funções.

A formação para a elaboração do plano de ação permite que os gestores tenham as competências e habilidades necessárias para realizarem uma boa gestão escolar. Capacitados para elaboração do plano de ação, os gestores terão condições de realizar um diagnóstico das reais necessidades da escola e de traçar metas e ações para melhorar o desempenho da escola, portanto, devendo ser responsabilizados pelos resultados obtidos.

As formações para elaboração do plano de ação no município de Pinhais buscam promover o fortalecimento e aprimorar as competências e habilidades desejáveis para uma gestão comprometida com a aprendizagem dos estudantes.

Na formação, são tratadas análise de conteúdo, informações já coletadas, desafios atuais da gestão escolar, até os pilares que sustentam essa gestão, como o pedagógico, o administrativo-financeiro, a gestão de pessoas e o relacional, mecanismos para analisar e resolver problemas, além de desenvolver projetos e atividades na área de gestão.

Os gestores são orientados na elaboração do plano pelos tutores, que verificam se foram contempladas a estrutura física, a revisão e o aperfeiçoamento do Projeto

Político Pedagógico, capacitação e aperfeiçoamento do corpo docente, relacionamento interpessoal e relacionamento entre escola e comunidade.

Os tutores observam, também, se as ações não estão bem-definidas e os prazos para a sua efetivação são amplos e extensos, além de alertarem sobre possíveis equívocos, mudanças e inovações necessárias (PINHAIS, 2012, p. 6).

Dessa forma, percebe-se que as instituições e escolas estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e em constante mudança, o que exige do gestor a capacidade de controlar mais de perto e de maneira sistemática seu grupo e local de trabalho. Um plano de ação que permita enxergar de maneira mais próxima e pontual as especificidades da sua unidade escolar possibilitará maior segurança para promover as mudanças necessárias ao seu crescimento.

A formação para a elaboração do plano de ação é importante uma vez que, com ela, pode-se cobrar responsabilidades do gestor depois de eleito, para que responda por suas ações, preste contas de seus atos, realize seus compromissos e esteja comprometido com eles, enfrentando dificuldades e assumindo o compromisso, juntamente à sua equipe, o que facilita o alcance das metas propostas no plano de ação.

O plano de ação deve conter os objetivos, metas e ações da escola para os próximos três anos. Há oferta de formação para gestores com duração de 30 horas, realizada, até então, de forma presencial, com reflexões sobre ação gestora – âmbito administrativo e pedagógico – e aporte de material de apoio (textos e vídeos) para estudo. Isso considerando que os possíveis candidatos devem elaborar um plano de ação, apontando caminhos para o diagnóstico da realidade educacional em que atuam e com o qual irão participar do pleito democrático local de forma a elaborar seu plano de gestão pretendido, que posteriormente será publicado (PINHAIS, 2012, p. 7).

Diante disso, o candidato eleito assume o compromisso de colocar em prática as ações existentes no plano de ação, para que a escola possa ofertar aos seus educandos uma educação voltada para a transformação social, sendo esta libertadora, crítica e humanitária. Além de oportunizar aos professores e funcionários oportunidades de atualizar seus conhecimentos, e ao educando um conhecimento científico, político e cultural, a fim de transformá-lo em um cidadão crítico e consciente de seus direitos e deveres, capaz também de interagir com o outro e com o meio ambiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a analisar a política de formação continuada dos gestores escolares, oferecida pela Secretaria Municipal de Pinhais, Estado do Paraná, a partir da participação na formação continuada.

Considerando a relevância de gestores que ocupam o cargo terem formação para tal, esta dissertação tratou, a partir do referencial teórico estudado, aliado à prática profissional da autora, da capacitação, reafirmando a importância da função do gestor escolar e sua relevância para o êxito e qualidade da educação pública. Na atualidade, as atividades administrativas se destacam em relação aos aspectos pedagógicos, ou seja, os gestores se veem sobrecarregados de tarefas e acabam dando ênfase para as questões financeiras e burocráticas. É certo que esses aspectos não deixam de ter importância, pois não se faz educação de qualidade sem recursos financeiros, porém, é preciso ter um equilíbrio entre as questões administrativas e pedagógicas.

Em síntese, a gestão democrática, o trabalho coletivo, a formação continuada dos diretores escolares e as relações interpessoais são dimensões que caracterizam a função do diretor como atividade docente, distinta da regência de sala. Nesse sentido, é vital a reflexão acerca do processo formativo dos profissionais.

Outro objetivo presente nesta dissertação tratou de analisar o processo de escolha de gestores municipais no ensino público do município de Pinhais. Buscou-se observar, nesse processo de eleição, se estes vêm de encontro às políticas nacionais sobre o tema e se o processo de escolha de diretor no município entende a participação como momento importante da gestão democrática; bem como analisar se o município oferece formação para os candidatos ao cargo de diretor e vice-diretor da rede municipal, se auxiliou na elaboração do plano de trabalho, documento exigido no ato de inscrição no processo eletivo, e se a formação auxiliou no dia a dia da gestão.

A coleta de dados feita junto à Secretaria Municipal de Educação de Pinhais e por meio de estudos em livros, artigos e documentos, pesquisa bibliográfica dos decretos municipais referentes à formação de diretores, relatórios da Secretaria Municipal de Educação do Município de Pinhais e documentos oficiais nacionais de análise do Plano Nacional de Educação apontou que as políticas públicas e a legislação educacional foram determinantes na elaboração e execução do curso de

formação oferecido pela Secretaria de Educação do Município de Pinhais. Sobre a estrutura do curso, constatou-se que os temas abordados foram significativos e bastante interessantes. Verificou-se a relevância da troca de experiências, pois esta aponta respostas rápidas a problemas que deveriam exigir conhecimento, instrumentaliza o diretor para um perfil de gestão, auxilia o gestor a atender ao excesso de atribuições técnicas e burocráticas, e evidencia a fragmentação do trabalho pedagógico.

Após a análise dos dados, conclui-se que os gestores se sentem despreparados tecnicamente para assumirem a função para a qual se candidatam. A formação prevista no Regulamento para o Processo de Escolha Mediante Consulta à Comunidade Escolar pode auxiliar na elaboração do plano de trabalho, mas também tem sido considerada insuficiente pelos gestores. Essas situações evidenciam a necessidade da capacitação, na qual seja suprida, mesmo que parcialmente, a necessidade de ampliar os conhecimentos de forma que atendam às necessidades específicas ao desempenho da função.

Para explicar os questionamentos, recorreu-se a autores sobre o tema a fim de respaldar o entendimento de que a formação continuada é fundamental ao gestor, pois prepara adequadamente não somente para as dimensões pedagógicas e administrativas, mas também aborda um caminho para discussões que envolvem as políticas educacionais e que possibilitem articular ações e debates na instituição.

Nesta pesquisa, foram estudados, inicialmente, os instrumentos legais que norteiam o trabalho do gestor escolar para que perceba que o conhecimento da legislação pode possibilitar questões técnicas e imediatas do cotidiano escolar, e suas atribuições e responsabilidades, que abrangem o compromisso de assegurar o acesso dos estudantes e a sua permanência na escola, garantindo a eles o direito legal de uma educação de qualidade.

Buscou-se estabelecer diálogo com a literatura específica sobre gestão escolar e teorias democráticas, entre elas estão autores que oferecem suporte teórico para análise da articulação entre gestão escolar e a construção da autonomia da escola, o conselho escolar e a gestão colegiada, assim como relações existentes entre Regimento Escolar e Projeto Político Pedagógico.

O que a análise dos dados permite concluir é que o processo de seleção para gestores no Município de Pinhais (PR) demonstrou necessidade de revisão e retomada do processo, com o objetivo de apontar profissionais capazes de exercer

uma gestão democrática e focada na aprendizagem de qualidade. Além disso, foi possível entender que a formação de 30 horas auxiliou nessa tarefa, mas não foi suficiente para formar o gestor que não têm uma qualificação específica em gestão escolar. A proposta que surge a partir dessas conclusões é a de que a formação de 30 horas sofra alterações na ampliação da carga horária, mantendo os mesmos conteúdos. Diante disso, está sendo proposto pela Secretaria de Educação de Pinhais um novo formato para a formação, com duração mais longa, de 30 dias.

Ao serem eleitos e nomeados, os gestores recebem da Secretaria de Educação uma breve capacitação com o que se considera essencial à condução dos trabalhos escolares, em geral, são conteúdos relacionados à legislação, questões administrativas e financiamentos, sendo os aspectos pedagógicos relevados. Assim, a prática dos gestores pode ser refletida e discutida, a fim de atingir o sucesso da educação pública nas escolas municipais.

A partir deste estudo, é possível perceber a prestabilidade da formação oferecida pela Secretaria de Educação de Pinhais e avaliar a forma como os cursos de capacitação de gestores podem ser ofertados em diferentes momentos da gestão escolar. E as ferramentas jurídicas estão sendo oferecidas com suporte para a atuação do gestor escolar.

Conclui-se esta dissertação na defesa da importância da formação continuada para gestores, sendo o conceito de gestão democrática, seus mecanismos e o desenvolvimento de políticas educacionais os eixos norteadores da formação continuada dos gestores escolares. Além disso, de uma forma geral, é imprescindível a compreensão dos documentos oficiais e pedagógicos em geral, sendo especialmente importante ressaltar a necessidade de aprofundamento teórico do processo de aprendizagem, no qual articule-se a reflexão filosófica.

Esta pesquisa defendeu o estímulo para que o gestor se reinvente no complexo mundo da educação, refletindo sobre a prática e percebendo os erros e acertos cometidos em busca de um ensino de qualidade. A formação continuada é uma das formas por meio das quais o gestor adquire conhecimentos para liderar o processo de transformação, quebrando barreiras e rompendo com o tradicional.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S. O. S. de. **Gestão democrática?** Os desafios de uma gestão participativa na educação pública em uma sociedade clientelista e oligárquica. Maceió: EDUFAL, 2007.

BARROSO, J. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola.** Editora: Instituto de Inovação Educacional, 1995.

BRAVO, I. **Gestão educacional no contexto municipal.** Campinas, SP: Ed. Alínea, 2011.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: out.15 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm#:~:text=LEI%20No%2010.172%2C%20DE%209%20DE%20JANEIRO%20DE%202001.&text=Aprova%20o%20Plano%20Nacional%20de,eu%20sanciono%20a%20seguinte%20Lei%3A&text=1o%20Fica%20aprovado%20o,com%20dura%C3%A7%C3%A3o%20de%20dez%20anos. Acesso em: 02 mai. 2021.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024** [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

BRASIL. **LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 02 mai. 2021.

CHEPAK, M. F. **Atlas Geográfico do Município de Pinhais.** 1 ed. Curitiba, 2008.

CURY, C. R. J. Gestão Democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** Porto Alegre, v. 18, n. 2, 2002.

CURY, C. R. J. Conselhos de Educação: fundamentos e funções. RBPAAE, v. 22, n.1, p. 41-67, 2006.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de; SANTOS, C. de A. **A qualidade da Educação: conceitos e definições**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2007.

DOURADO, L. F. A formação de professores e a base comum nacional: questões e proposições para o debate. **Revista Brasileira de política e administração da educação – RBPAE**, v. 29, p. 367-388, 2013.

FERREIRA, N. S. C. **Formação continuada e gestão da educação no contexto da “cultura globalizada”**. In: FERREIRA, N. S. C. Formação continuada e gestão da educação. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, N. S. C. **Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática na “Cultura Globalizada”**. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1227-1249, 2004.

FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: _____ (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FREITAS, H, C, L. A Formação Continuada dos profissionais da Educação. **Revista Retratos da Escola no Brasil**. Brasília: CNTE, 2004.

GADOTTI, M. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis: Vozes, 1995.

HOUAISS, A. **Minidicionário Houaiss**. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J. C. *et al.* O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática. In: **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **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. ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação).

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Heccus, 2015.

LIMA, J. F. L. **A escola como organização aprendente e o processo de gestão na educação básica.** In: X CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4193_3829.pdf. Acesso em: 02 mai. 2021.

LIMA, G. S. N. **Políticas Educacionais de Formação Continuada:** estudo a partir dos projetos de intervenção desenvolvidos no curso de Especialização em Gestão Escolar/UFOPA. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Rondônia, 2014.

LÜCK H., *et al.* **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, H. **Planejamento em orientação educacional.** 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Porto Alegre: Positivo, 2009.

LÜCK, H. **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 2009.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Rio de Janeiro, Vozes, 2013. (Série: cadernos de Gestão).

MARQUES, L. R. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas.** Recife: Universitária da UFPE, 2007.

MPPR. **Memorial. Olympio de Sá Sotto Maior Neto.** 2020. Disponível em: <http://memorial.mppr.mp.br/pagina-40.html>. Acesso em: 03 mar. 2020.

NEVES, C. M. de C. **Autonomia da escola pública:** um enfoque operacional. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995.

OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação.** 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico:** como construir o Projeto Político Pedagógico da escola. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2001.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. **Coordenação de Gestão Escolar.** Caderno de apoio para elaboração do regimento escolar/Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar. Curitiba: SEED-PR, 2007. 124 p.

PARANÁ. Conselho Estadual de Educação. Deliberação nº 16, de 12 de novembro de 1999. **Regimento Escolar.** Disponível em: <http://celepar7cta.pr.gov.br/seed/deliberacoes>. Acesso em: nov. 2019.

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1990.

PARO, V. H. **Eleição de diretores:** a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papyrus, 1996.

PARO, V. H. **Administração escolar e qualidade de ensino:** o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? *In:* BASTOS, J. B. (Org.) *Gestão democrática*. 3. ed. São Paulo: DP&A, 1997.

PARO, V. H. **O princípio da gestão democrática escolar no contexto da LDB.** *In:* MINTO *et al.* *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e Constituição Federal*. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V. H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V. H. **Gestão da educação básica: novas perspectivas.** *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO E CIDADANIA, 1, 2005.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Caderno Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PINHAIS. Conselho Municipal de Educação. IV Conferência Municipal de Educação de Pinhais. **Reelaboração do Plano Municipal de Educação à luz do Plano Nacional da Educação**, 2015. 194 p.

PINHAIS. **Lei nº 1059, de 28 de dezembro de 2009.** Dispõe sobre o Plano Municipal de Educação. Disponível em: www.jusbrasil.com.br/legislação/863161/lei-1059-09-pinhais-0. Acesso em: 12 fev. 2021.

PINHAIS. **Histórico do Município de Pinhais.** 2020, p. 55.

PINHAIS. Secretaria Municipal de Educação. **Proposta Pedagógica Curricular**, 2013, Ensino Fundamental – Anos Iniciais. Pinhais, PR: SEMED, 2013. p. 37.

PINHAIS. **Primeira Conferência Municipal de Educação**, 2010. Disponível em: www.pinhais.pr.gov.br. Acesso em 12 de janeiro de 2021.

PINHAIS. **Regulamento para o processo de escolha mediante consulta à Comunidade Escolar**, 2012, p. 7.

PINHAIS. **Regimento Escolar**, 2010, p. 11.

PINHAIS. **Proposta de curso de formação continuada para profissionais da educação do município de Pinhais**, 2020. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/pinhais/lei-ordinaria/2009/105/1059/lei-ordinaria-n-1059-2009-dispoe-sobre-a-organizacao-do-sistema-municipal-de-ensino-do-municipio-de-pinhais-e-da-outras-providencias-2009-12-28-versao-compilada.html>. Acesso em: 27 dez. 2020.

PINHAIS. **Lei nº 1.059, de 28 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre o Plano Municipal de Educação. 2009a. Disponível em: www.jusbrasil.com.br/legislacao/863161/lei-1059-09-pinhais-0. Acesso em: 11 jan. 2021.

PINHAIS. Prefeitura Municipal de Pinhais. **Plano Municipal das Políticas Públicas de Atenção à Criança e Adolescente**, 2010b. Acesso em: 20 dez. 2020.

SAVIANI, D. **Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024**. Teor integral conforme edição extra do Diário Oficial da União de 26/06/2014. Campinas, SP: Autores Associados, 2014. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo).

SILVEIRA, D. de M. **O conselho municipal dos direitos da criança e do adolescente de Florianópolis**: os (des)caminhos entre as expectativas políticas e as práticas vigentes. 2003. 164f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Católica de São Paulo, Florianópolis, 2003.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 1995.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político Pedagógico. 15. ed. São Paulo: Libertad, 1996.

VASCONCELLOS, C. dos S: **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político Pedagógico**. 7. ed. São Paulo: Ladermos Libertad-1, 2000.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: do Projeto Político Pedagógico ao cotidiano de sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político Pedagógico – elementos para elaboração e realização. São Paulo: Libertad, 2006.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. 24. ed. São Paulo: Libertad, 2014.

VEIGA, I. P. A. **As instâncias colegiadas da Escola**. In: VEIGA, I. P. A. (Org). Projeto Político Pedagógico: uma construção possível. 14. ed. Campinas: Papirus, 2004.

VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. R. (Org.). **Escola**: espaço do Projeto Político Pedagógico. 14. ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

ZABOT, N. O regimento escolar como instrumento de organização administrativa e pedagógica da comunidade escolar. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 63-66, 1986.