



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

FERNANDA BRITO FELIX ALVES

**A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO SOBRE OS
PROGRAMAS PROGESTÃO E ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO
BÁSICA**

**Brasília - DF
2019**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

FERNANDA BRITO FELIX ALVES

**A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO SOBRE OS
PROGRAMAS PROGESTÃO E ESCOLA DE GESTORES NA EDUCAÇÃO
BÁSICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Banca Examinadora do curso de graduação em Pedagogia da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Licenciado (a), sob a orientação da professora Dr. Ana Maria de Albuquerque Moreira.

Brasília – DF
2019

TERMO DE APROVAÇÃO

FERNANDA BRITO FELIX ALVES

A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO SOBRE OS PROGRAMAS PROGESTÃO E ESCOLA DE GESTORES NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Trabalho Final de Conclusão de Curso apresentado, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, à Comissão Examinadora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, sob a orientação da professora Dr.^a Ana Maria de Albuquerque Moreira.

Comissão Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Ana Maria de Albuquerque Moreira
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Carmenisía Jacobina Aires
Examinadora

Prof.^a Dr.^a Maria Zélia Borba Rocha
Examinadora

Brasília-DF, março de 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que em sua infinita sabedoria colocou força em meu coração para vencer essa etapa de minha vida. A fé no Senhor, sem dúvidas, ajudou-me a lutar até o fim.

Agradeço ao meu marido Elder Alves, que jamais me negou apoio, carinho e incentivo. Obrigada, por estar ao meu lado durante tantas crises de estresse e ansiedade. Sem você do meu lado esse trabalho não seria possível.

Aos meus tios: Ellismar Gonçalves, Maria Brito e Agnaldo de Freitas que me criaram como filha legítima, proporcionando - me tanto amor e carinho. Obrigado pelo apoio, força e amor incondicional que demonstraram e demonstram por mim em todas as etapas da minha vida. Sem vocês a realização desse sonho não seria possível.

Agradeço a minha amiga: Thainá Barbosa pelos inúmeros conselhos, frases de motivação e puxões de orelha. As risadas, que compartilhamos nessa etapa tão desafiadora da vida acadêmica, também fizeram toda a diferença.

Ao grupo de estudos Sogeppe, que me acolheu e me mostrou um norte, quando me sentia perdida no meio acadêmico e pessoalmente, especialmente as professoras Carmenísia Jacobina Aires e Maria Zélia Borba Rocha e a todos os colegas de estudo que lá foram feitos.

À professora Dr. ^a Ana Maria de Albuquerque Moreira, responsável pela orientação do meu projeto. Obrigada por esclarecer tantas dúvidas e ser tão doce, atenciosa e paciente.

Só existirá democracia no Brasil, no dia em que se montar no país a máquina que prepara a democracia. Essa máquina é a escola pública.

Anísio Teixeira

ALVES, Fernanda Brito Felix. **A formação de gestores escolares: um estudo sobre os programas Progestão e Escola de gestores na educação básica**, 2019. 71 p. Monografia (Graduação de Pedagogia) – Faculdade de Educação – Universidade de Brasília – UnB, Brasília – DF.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo analisar a formação continuada de gestores escolares na perspectiva da gestão democrática presente em dois programas governamentais: Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares (Progestão) e Escola de Gestores da Educação Básica. A partir da análise dos conteúdos dos módulos e unidades de ensino dos respectivos programas, a intenção principal é buscar, mais especificamente, compreender como a gestão democrática do ensino público no contexto escolar tem sido explorada nos programas de formação para os gestores educacionais. Metodologicamente, o estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa (Minayo, 2002) e na análise documental (Gil, 2002) e (Cellard, 2012). A pesquisa aborda conceitos de gestão escolar e gestor escolar na visão dos autores (Nóvoa, 1991, 1995), (Lück, 2000, 2006, 2009), (Libâneo, 2001, 2003, 2005, 2015) e (Paro, 2001, 2008) para esclarecer a necessidade da formação do gestor escolar no âmbito dos programas governamentais de formação continuada para os mesmos. Diante das pesquisas realizadas até o momento é preciso considerar a ideia de um gestor ativo e que esteja em processo contínuo de formação, consciente de sua prática educativa transformadora. A pesquisa demonstrou que, por perspectivas distintas, os programas fornecem um importante suporte aos gestores na compreensão da gestão escolar e seus processos. Em comum, os dois programas abordam a relevância de se trabalhar princípios da gestão democrática no contexto escolar.

Palavras-chave: Formação de gestores escolares. Gestão escolar. Gestão democrática.

ALVES, Fernanda Brito Felix. The training of school principal: a study on the programs Progestión and School of principals in basic education, 2019. Xx p. Monography (Graduation of Pedagogy) - Faculty of Education - University of Brasília - UnB, Brasília - DF.

ABSTRACT

This work aims to analyze the continuing education of school principals in the perspective of democratic management present in two government programs Distance Learning Program of School Principal - Progestão and School of Basic Education Principals. Based on the analysis of the contents of the modules and units of education of the respective programs, the main intention is to seek, more specifically, to understand how the democratic management of public education in the school context has been explored in the training programs for educational principals. Methodologically, the study is based on a qualitative approach (Minayo, 2002) and documentary analysis (Gil, 2002) and (Cellard, 2012). The research deals with the understanding of school management and the performance of the school principal in the view of different authors: (Nóvoa, 1991, 1995), (Lück, 2000, 2006, 2009), (Libâneo 2001, 2003, 2005, 2015) and (Paro, 2001, 2008) with the purpose of clarifying the need for the formation of the school principal for the practice of school administration in a democratic conception. In view of the research carried out so far, it is necessary to consider the idea of an active principal who is in an ongoing process of formation, aware of his transformative educational practice. The research demonstrated that, from different perspectives, the programs provide an important support for the principals in the understanding of the school management and its processes. In common, both programs address the relevance of working principles of democratic management in the school context.

Keywords: Training of school principal. School principal. Democratic management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF – Constituição Federal
CFE – Conselho Federal de Educação
CNE – Conselho Nacional de Educação
CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação
ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio
FE – Faculdade de Educação
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC – Ministério da Educação e Cultura
OEI - Organização dos Estados Ibero-americanos
PAS – Programa de Avaliação Seriada
PNE - Plano Nacional de Educação
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
Progestão - Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares
SciELO - *Scientific Electronic Library Online*
SEED – Secretaria de Estado de Educação
Sogeppe - Sistemas, Organização, Gestão e Processos Políticos Educacionais
UnB – Universidade de Brasília
UNDIME - União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNED - *Universidad Nacional de Educación a Distancia*
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceção de gestão escolar nos programas Progestão e Escola de Gestores.....	48
Quadro 2: Conceção de gestão democrática nos programas Progestão e Escola de Gestores.....	54
Quadro 3: Atuação do gestor escolar nos programas Progestão e Escola de Gestores.....	59

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	10
Parte I – Memorial Educativo	11
MEMORIAL	12
Parte II - Monografia	19
1 INTRODUÇÃO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Gestão escolar.....	24
2.2 Gestão democrática.....	28
2.3 Atuação dos gestores escolares	32
3 PERCURSO METODOLÓGICO	35
4 DESCRIÇÃO DOS PROGRAMAS ESTUDADOS	40
5 ANÁLISE DOS PROGRAMAS ESTUDADOS	44
5.1 Gestão escolar.....	44
5.2 Gestão democrática.....	49
5.3 Atuação do gestor escolar	55
REFERÊNCIAS	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
Parte III - Perspectivas Profissionais	69
PERSPECTICAS PROFISSIONAIS	70

APRESENTAÇÃO

Este Trabalho Final de Curso é requisito parcial para a obtenção do grau em Licenciatura no Curso de Pedagogia pela Universidade de Brasília - UnB e está composto por três partes: memorial, monografia, fruto da pesquisa realizada e perspectivas profissionais futuras.

O memorial conta a trajetória percorrida pela autora até chegar a Universidade de Brasília e os percursos traçados até chegar ao tema de pesquisa. A pesquisa se desdobra a partir do estudo de programas educacionais estudados de forma ampla e diversificada na disciplina de Políticas Públicas, ministrada pela professora Nara Pimentel. Posteriormente, no grupo de estudos Sogeppe, o assunto foi abordado com a inserção de aspectos fundamentais e complementares tais como: gestão, formação do gestor, desafios dos gestores, políticas educacionais.

O tema central da monografia orientou a da pesquisa mediante o estudo dos temas já citados, dos quais emergiram as questões que nortearam a presente pesquisa.

A metodologia escolhida vem de acordo com o tema de pesquisa, de forma a subsidiar a análise documental de dois programas de âmbito nacional: Progestão e Escola de Gestores da Educação Básica - PNEGEB, sendo assim, empregou-se a abordagem qualitativa com a técnica de análise documental.

Nas considerações finais foi realizada uma reflexão a respeito dos dados obtidos na análise dos programas e suas abordagens de gestão democrática para a profissão de gestor escolar compreendendo uma gestão democrática.

Na terceira e última parte deste trabalho, descreveu-se as perspectivas profissionais que, de acordo com todos os estudos feitos e toda a trajetória traçada nos estudos e experiências profissionais da aluna, mostra a pré-direção para contribuir com o meio educacional na área da gestão educacional.

Parte I – Memorial Educativo

MEMORIAL

Em 1993, na Região Administrativa de Ceilândia Norte, nascia mais uma criança de família simples e humilde, para qual a educação sempre foi e até hoje é prioridade. Filha de uma adolescente quase sem estudos e de um marmorista com ensino fundamental, que logo se separariam.

Ainda bebê, fui morar com minha avó materna, porque minha mãe seguiu sua vida em outro casamento e meu pai não se interessou muito pela filha primogênita. Tive algum contato com ambos, mas nada que nos unisse. Então com esse panorama, a educação era o foco a ser seguido.

Comecei a ser alfabetizada no ano de 1999, com seis anos de idade, na Escola Classe 33 de Ceilândia Norte. À época, a alfabetização era o que chamávamos de pré-escola, hoje atual educação infantil – jardim III, lembranças lindas tenho do cuidado da professora Ilda, que me acolhia com muito afeto, mas a distância da escola para a minha casa era algo que incomodava e cansava, como nunca, as pequenas pernas de uma criança. Lembro-me bem de ir à escola com a vizinha que tinha três filhos, todos estudavam na mesma escola que eu. Assim minha avó materna, que já era uma senhora, obtinha esse favor da vizinha que me levava junto com os filhos dela.

A educação que eu tive nesse momento era algo muito novo, era a conquista de conhecimentos educacionais e de autonomia própria, já não ficava somente em casa sozinha com as brincadeiras inventadas, agora eu tinha um meio social, uma professora atenta e digamos “responsabilidades”; eu estava começando a conhecer as letras e números e fora todo o resto que era super novo, como uma sala toda enfeitada com personagens da literatura ou com o alfabeto na parede, que me deixavam deslumbrada com a beleza das cores. Na Escola Classe 33 de Ceilândia cursei ainda a antiga 1ª e 2ª séries do ensino fundamental, que atualmente são 2º e 3º ano da mesma etapa da educação básica.

Após esses três anos na Escola Classe 33, por mudanças familiares passei a morar não mais com a minha avó materna e sim com uma tia que tinha um suporte maior para que eu fosse educada de uma melhor maneira, sendo assim, mudei –me para a Samambaia Norte e cursei a 3ª e a 4ª séries, atuais 4º e 5º ano do ensino

fundamental, na Escola Classe 410 de Samambaia Norte. Foram séries tranquilas, poucos amigos, muito apegada aos professores, cadernos impecáveis, amava ajudar os professores a arrumarem seus armários, porque sempre tinham sobras de atividades e eu pegava todas e levava para casa e brincava de advogada ou professora, o destino já me mostrava uma predisposição.

Eu amava fazer as cópias dos textos, meus cadernos viviam com as margens coloridas, mas a letra não era isso tudo, então chegaram os cadernos de caligrafia. Nossa! Por que tão monótonos e cheios de regras? Mas, por meio deles, a letra melhorou bastante e os cadernos que eram meus xodós ficaram ainda mais organizados.

Por volta da 3ª série, um momento difícil foi a distinção de palavras terminadas em N e M ou ainda palavras escritas apenas com um R ou dois RR e palavras com um S ou dois SS, assim minha tia que nada sabia sobre práticas pedagógicas, começou a me colocar para escrever palavras que continham essas letras por centenas de vezes, eu tinha o caderninho das palavras, essa prática resultou em memorização e não em aprendizado, sendo assim, tenho problemas reais e atuais com essas palavras mesmo já tendo tentado aprender os sons ou técnicas gramaticais para escrevê-las.

Uma nova jornada começou na Escola Classe 412 de Samambaia Norte, a famosa 5ª série, atual 6º ano, momento este em que as canetas azuis e vermelhas poderiam ser usadas, que os cadernos eram de brochura, que a mochila de rodinha já estava quase sendo infantil usar e já não existia recreio era intervalo e se falasse recreio, era zombado pelos amigos.

Todos falavam que a 5ª série era a mais difícil e realmente era. A gente tinha apenas quatro disciplinas, agora elas se multiplicaram em tantas outras, a matéria de artes já não era a mesma coisa que entretinha os alunos, não existia mais aquela didática de antes e nem tantos trabalhos manuais e os professores não eram mais tão atentos.

O ano foi difícil, a adaptação foi marcante, a professora de português dava medo, mas era uma matéria tranquila, eu gostava, por já saber das minhas dificuldades de escrita e sempre me esforçava bastante, mas tinha um grande problema, o vilão da minha 5ª série, a conversa, nossa como conversava, adorava

falar e falar e os cadernos que eram os meus xodós lá estavam incompletos e o aprendizado caiu. Meus tios que me criaram eram atentos aos meus estudos, pois de família humilde, a única solução para uma vida melhor era estudar, de modo que meus cadernos incompletos foram descobertos na 1ª reunião de pais.

Chegando em casa com aquele boletim horroroso, meus tios me chamaram para uma conversa séria. A conversa resolveu por um bimestre e logo voltei a conversar, e as notas caíram novamente. Desta vez a conversa foi diferente lá em casa e eu entendi, de fato, que o diálogo tem seu horário e seu devido local, e junto com a conversa diferenciada, minha média foi aumentada por causa de meus tios, a escola tinha como média a nota 5, lá em casa menos de 6 não era aceitável, esse um ponto era sofrido.

Na Escola Classe 412, só permaneci por dois bimestres da 6ª série, pois outra mudança familiar aconteceria, de modo que fui morar com outra tia em Valparaíso de Goiás. Estudei em uma escola estadual o restante da 6ª e 7ª séries. A adaptação foi mais complicada por estar tão longe do restante da família e dos amigos que já estava acostumada. Em questões de aprendizagem não sofri, pois a antiga escola estava com o conteúdo um pouco mais avançado, sendo assim, tive a oportunidade de rever o conteúdo, principalmente de português.

As mudanças na minha vida, não só de escola como de residência, foram mais frequentes do que eu imaginava. Tragédias também permearam esse caminho, com 14 anos na 7ª série, já adaptada à escola e ao local onde morava, o marido da minha tia, a quem eu tinha grande afeto, veio a falecer de forma repentina e assustadora e, assim, a vida mudou novamente.

Samambaia Norte voltou a ser meu lar, mas o ano letivo estava próximo de começar e eu ainda não conseguira vaga na escola mais próxima de casa para cursar a 8ª série, atual 9º ano do ensino fundamental, sendo assim, o desespero de não conseguir começar o ano letivo me assustava muito, lembro - me de chegar a chorar conversando com minhas tias na cozinha de casa, expondo o medo de não conseguir estudar naquele ano. A vaga na escola veio, mas só após o início do ano letivo, quase uma semana depois, se não me engano. O sufoco e os nós na garganta passaram.

A 8ª série foi calma apesar da adolescência, dos poucos amigos e das

divergências de opiniões dentro de casa. Na escola ia tudo bem, notas boas, nada abaixo de seis e o grande medo, agora, seria como lidar com o ensino médio.

O novo ano começa, ainda morando em Samambaia Norte. A escola agora era o Centro de Ensino Médio 414 da Samambaia Norte, então viria mais uma nova mudança. Minha tia, com quem eu morava, casa - se novamente e iríamos nos mudar para Ceilândia Norte, voltando às origens. Sendo assim, eu fui obrigada a começar a pegar transporte público para ir à escola, mas o cansaço era tamanho, os livros do ensino médio eram enormes, a distância das paradas e a espera pelo transporte era muito cansativo, não permaneci nem o primeiro bimestre todo nesta escola.

Mudei de escola, fui para o Centro de Ensino Médio 09 de Ceilândia Norte. Terminei o ensino obrigatório, os três anos mais sofridos, tanto em questão de aprendizado quanto em questões pessoais.

O primeiro ano do ensino médio foi de ansiedade quanto ao futuro, afinal, começavam as etapas do Programa de Avaliação Seriada (PAS), e o sonho era estudar na Universidade de Brasília (UnB).

O aprendizado era difícil, todas aquelas matérias a mais eram uma sobrecarga imensa, mas eu não podia falhar, eu tinha uma obrigação comigo, matemática era tortura, todos aqueles X's e Y's, meu Deus era surreal. Biologia e química eram decoradas, física, quando lembro dá até calafrios, mas aos trancos e barrancos como dizem, consegui passar desta série.

No segundo ano, tento puxar na memória algo que me marque na escola, mas a única coisa que me vem à mente é a vitória da minha tia sobre a doença que tanto nos assombrava.

No terceiro e último ano do ensino médio deveria ter sido mais tranquilo, pois, eu já estava acostumada com a escola, já tinha amigos, os problemas pessoais pareciam aceitáveis, mas a cada mês que se passava, lembro – me que a preocupação com o futuro aumentava, pois eu sabia que não teria como pagar um curso superior em uma instituição privada, então, eu tinha que estudar muito porque os meus únicos caminhos eram o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e o Vestibular da UnB. Segui meu ano letivo, perdi - me um pouco, mas nada que uma conversa adulta com minha tia sobre o futuro não me colocasse na linha novamente.

O ensino médio foi uma nuance entre ser protegida e proteger.

Então, o ensino médio passou e vivia me perguntando: o que havia pela frente? Fazia-me essa pergunta todos os dias quando estudava para os vestibulares, pois não havia conseguido entrar para a UnB por meio do PAS, fiz cursinho pré-vestibular que me ajudou bastante, mas o foco da minha escolha estava errado, pois eu, por influência da família, insistia em querer cursar direito e insisti nesse propósito por três vestibulares. No último eu não passei por poucas questões e a frustração era enorme, até que em 2011, fiz o ENEM e decidi que não insistiria mais em cursar direito, psicologia foi uma opção, mas pedagogia por ter um apreço grande pela educação desde sempre, foi a escolha.

O resultado do ENEM veio e a minha nota tinha sido boa, coisa que eu não esperava, já estava há quase dois anos fora da escola e estudando por conta própria. Inscrevi-me no PROUNI para tentar bolsa de 100% em Pedagogia e como eram duas opções que tinham que ser escolhidas, coloquei na segunda opção: psicologia para ganhar 50% de bolsa. Veio o resultado, 100% para Pedagogia em uma instituição privada que tem avaliação quatro no Ministério da Educação (MEC) no curso de Pedagogia, fiquei muito feliz.

Comecei a cursar Pedagogia em uma instituição privada e logo recebi, via correio eletrônico, que as vagas remanescentes da UnB estavam abertas, já estava no meio do semestre na instituição que havia ganhado a bolsa de estudos, mas o sonho de estar em uma universidade federal e poder realizar um sonho falava mais alto, mas eu não sabia se minha nota do ENEM era o suficiente, mas fiz a inscrição para as vagas remanescentes do curso de Pedagogia.

Em setembro de 2012, eu estava indo pela primeira vez à UnB para fazer o meu registro de aluna, pois havia conseguido a minha vaga. Que dia feliz, radiante! Só pensava que estava realizada. O sonho era ser aluna da UnB, então, sonho realizado!

Os seis anos que seguiram, foram de escolhas duvidosas, de experiências enriquecedoras, de autonomia, de dúvidas quanto ao curso e acima de tudo aprendido.

Escolhas duvidosas foram às marcantes, porque de fato, hoje eu as coloco em análise e repenso algumas atitudes que tive em relação ao curso, como por

exemplo, a escolha de matérias não obrigatórias para cursa ou a forma como tratei com descaso algumas matérias por julgar desnecessárias no momento e que hoje são necessárias para a minha atuação como pedagoga.

Repenso hoje se ter dado mais atenção aos estágios não obrigatórios, de fato me enriqueceram, pois estes tomaram tempo do meu estudo em grande parte dos anos que estive na graduação.

As experiências foram riquíssimas, tanto na prática, como na teoria com todos os debates em sala de aula ou com toda a autonomia que os professores nos permitem conquistar.

Ao longo de seis longos anos, quantas amizades construídas momentaneamente e quantas construídas para a vida. A UnB tem esse charme, eu posso dizer assim, ela te proporciona momentos lindos de amizade e fraternidade ou também realça o lado egoísta das pessoas.

Durante o curso de pedagogia, observei competências aflorarem para a comunicação, planejamento e organização, que me proporcionaram uma maior habilidade dentro de sala de aula com os alunos.

Cada semestre que se passou, eu amei e odiei o curso de Pedagogia e a UnB, não vou mentir. As experiências mais relevantes foram obtidas através de estágios em que se enxerga a realidade da pedagogia e da educação brasileira

O meu aprendizado real e significativo veio por meio do grupo de estudos chamado “Sistemas, Organização, Gestão e Processos Políticos Educacionais” (Sogeppe), encontrei professoras atentas, cuidadosas e felizes por serem docentes e essa satisfação fez toda a diferença no ensino e na qualidade do restante do meu curso. Foi criado um elo entre alunas e professoras, as aulas eram agradáveis e cheias de conhecimento, foi o momento que chegou mais perto do que eu tinha sonhado da UnB, sempre me lembrarei das Professoras Ana Maria, minha orientadora de pesquisa, Carmenisía e Maria Zélia.

A escolha do meu tema deu-se pelo meu grupo de estudos que aborda temas relacionado à gestão e às políticas educacionais, na trajetória acadêmica eram as disciplinas que mais me chamavam a atenção.

Com o fim do curso e Pedagogia e por ter passado pela UnB, creio que

contribuí com muitos questionamentos em sala de aula e na prática, espero que meu Trabalho Final de Curso possa contribuir com a Academia e com a sociedade que o cerca, que eu possa sempre estar ligada à educação sendo aluna ou professora.

Parte II - Monografia

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre a forma como os programas governamentais Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares (Progestão) e o Programa Escola de Gestores da Educação Básica contemplam o gestor escolar em seu trabalho na perspectiva da gestão democrática. Analisa-se, ainda, como ocorre a inserção da temática gestão democrática em programas de formação continuada de gestores escolares.

Os delineamentos do tema de pesquisa provêm da disciplina Políticas Públicas de Educação, estudo este realizado na Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília (UnB), e os estudos direcionados para chegar ao problema de pesquisa foram delimitados com os estudos no grupo de pesquisa Sistemas, Organização, Gestão e Processos Políticos Educacionais (Sogeppe) que abordaram de forma instigante a pessoa do gestor escolar e da gestão democrática.

Os programas em questão foram selecionados por tratarem da mesma temática, qual seja, a formação do gestor escolar em serviço. Por essa razão, foi instigante estudar de que forma os dois programas entendiam e transmitiriam a perspectiva de gestão democrática para os gestores. Além de identificar a compreensão de gestão da escola de que tratam.

A pesquisa contribui para a compreensão de gestão democrática do ensino na escola básica, como seus princípios e mecanismos vêm sendo abordados nesses programas governamentais para a formação continuada dos gestores, pois, acredita-se que essa é uma estratégia relevante para mudanças na gestão das escolas.

O estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise documental dos materiais desenvolvidos para os programas selecionados.

Esta monografia, que relata a pesquisa desenvolvida, está organizada da seguinte forma, além desta introdução: referencial teórico, metodologia, descrição dos programas e análise dos materiais estudados.

Considerando a perspectiva da contribuição da pesquisa acadêmica para a área do conhecimento e objetivando um melhor entendimento sobre o tema é importante conhecer o já está dito sobre o tema. Deste modo, realizou-se uma busca

exploratória preliminar em artigos, teses e dissertações sobre o tema.

Nos estudos exploratórios foram utilizadas duas fontes distintas de pesquisa como referenciais teóricos do tipo, produções acadêmicas (especialmente dissertações e teses) do Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e periódicos nos bancos de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Google Acadêmico. Justifica-se a escolha de tais fontes pela acessibilidade e representatividade quanto à qualificação das produções divulgadas e pela ampla acessibilidade e disponibilidade eletrônica,

A pesquisa sobre a produção científica acerca do tema possibilitou sistematizar os estudos de variadas formas, como: por regiões, abordagens metodológicas, técnicas de pesquisa e instrumentos de coleta, mas para o estudo em questão o mais importante será a temática e as abordagens teórico – metodológicas.

Durante a pesquisa no catálogo de teses e dissertações da CAPES foram encontrados resultados com o tema “formação de gestores” e com o tema “formação de diretores”. Ainda foram usados os temas para a pesquisa “formação continuada de gestores” e “formação continuada de diretores” e não foram achados resultados diferentes.

No mesmo repositório, na modalidade de teses com o tema “Formação de gestores escolares”, e com a variação do termo “gestores” para “diretores” e de “formação” para “formação continuada”, não foram encontradas produções acadêmicas que se enquadrassem no tema de pesquisa.

Encerradas as buscas no repositório da CAPES, passou-se para a busca de periódicos nas bases SciELO e Google Acadêmico. Na base de dados SciELO foram achados dois artigos com a temática de formação continuada dos gestores das escolas básicas nos cursos de especialização como o Programa Escola de Gestores da Educação Básica, oferecidos pelo Governo Federal. Em contrapartida na base de dados Google Acadêmico foram obtidos vários resultados, porém, manteve a busca observando o cuidado com a legitimidade das publicações.

Importante ressaltar que quando pesquisado o termo “formação do gestor” muitos dos resultados se voltavam para a “formação do professor” em diversas

outras áreas de formação, como especialização em educação infantil ou alfabetização nos anos iniciais e educação especial, não sendo a formação do gestor escolar o tema em evidência das pesquisas encontradas nas bases de dados.

As produções consultadas envolvendo dissertações e periódicos abordam, em sua maioria, análises a respeito da formação do gestor em uma perspectiva de formação continuada à distância oferecida pelo “Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica” ou sobre o “Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares” (PROGESTÃO), ou ainda como a formação do gestor provoca mudanças na gestão escolar, contribuindo para a melhoria da mesma, ou a formação de qualidade para o profissional em questão, e analisa as fragilidades e os pontos fortes dos programas oferecidos pelo governo como também o impacto na formação e na atuação do gestor escolar

Diante desses pontos, observou-se ainda que as metodologias aplicadas pelos pesquisadores nesta temática foram bem semelhantes, as abordagens foram: qualitativa, uma associação de qualitativa e quantitativa, análise de conteúdo e revisão bibliográfica.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados nos trabalhos identificados foram: análise teórica – bibliográfica, análise de documentos, questionários e entrevistas semiestruturadas.

Os estudos verificam que os gestores indicam entender que a formação continuada atrelada à prática reflexiva pode melhorar e fazer mudanças nas vidas profissionais e nas escolas dirigidas pelos mesmos, que a formação não se limite a formar gestores para solucionar problemas imediatos, mas que forme um gestor voltado para uma gestão democrática e de abertura com a comunidade.

Os gestores ainda observaram nos estudos que os cursos de formação oferecidos pelo governo são bastante teóricos e recomendam que as políticas públicas educacionais de formação específica do gestor sejam melhores elaboradas e incluam enfoque sobre as práticas de gestão.

Diante dos trabalhos encontrados e mediante o período de tempo usado na pesquisa para delimitar, podemos observar um campo aberto para novos estudos a respeito da formação continuada de gestores escolares. Ainda é escassa e só observada por pessoas que já estiveram no cargo e passaram pelas dificuldades ou

por estudiosos que admiram o tema e área de atuação do gestor escolar.

Esse levantamento contribuiu para a definição da problemática que orienta esta pesquisa: de que maneira os programas Progestão e Escola de Gestores tratam a formação dos diretores escolares na perspectiva da gestão democrática?

Após a definição da problemática essa pesquisa tem como objetivo geral: analisar como os programas governamentais Progestão e Escola de gestores contemplam a formação dos diretores escolares para uma gestão democrática da escola de educação básica.

Já os objetivos específicos, também construídos ao longo dos estudos exploratórios, se propõem a identificar a concepção de gestão contida nos programas, compreender como os programas entendem a gestão democrática e identificar a importância da atuação do gestor escolar na perspectiva democrática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para identificar e analisar as possíveis contribuições desta pesquisa foram utilizadas concepções teóricas consideradas relevantes para entender a forma como os programas governamentais podem vir a atender as demandas de gestão que os gestores atuais vivem em suas escolas, sendo assim embasa-se a pesquisa teórica nos seguintes tópicos: **gestão escolar, gestão democrática e atuação dos gestores escolares**. Com os respectivos autores dando base às teorias, sendo eles: Nóvoa (1991, 1995), Lück (2000, 2006, 2009), Libâneo (2001, 2003, 2005, 2015) e Paro (2001, 2008) que trazem contribuições significativas para a área de gestão escolar.

2.1 Gestão escolar

Os estabelecimentos de ensino constituem organizações complexas. Segundo Nóvoa (1995, p. 25), “a organização escolar é fruto de um compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem no seu seio”. Ainda de acordo com o autor, essa organização escolar se estrutura em três grandes áreas: a estrutura física, a estrutura administrativa e a estrutura social.

- A estrutura física da escola: dimensão da escola, recursos materiais, número de turmas, edifício escolar, organização dos espaços, etc.;
- A estrutura administrativa da escola: gestão, direção, controle, inspeção, tomada de decisão, pessoal docente, pessoal auxiliar, participação das comunidades, relação com as autoridades centrais e locais, etc.;
- A estrutura social da escola: relação entre alunos, professores e funcionários, responsabilização e participação dos pais, democracia interna, cultura organizacional da escola, clima social, etc. (NÓVOA, 1995, p. 25).

As características organizacionais da escola, segundo o autor, são conceitualizadas como estruturas gerais para o estudo, pois ainda, segundo Nóvoa (1995, p. 20), “o olhar centrado nas organizações escolares não deve servir para excluir, mas antes para contextualizar todas as instâncias e dimensões presentes no ato educativo.”

Entendendo-se assim, escola como organização, pela estrutura já citada por Nóvoa (1995), e que se molda às necessidades da comunidade na qual está

inserida, essa organização visa à integração do todo, que, de acordo com Lima (2008), cita a escola como:

Uma organização complexa composta de relações formais e informais entre membros docentes e entre estudantes. Ao passo que é integralmente sujeita às normas da comunidade e as outras importantes condições sociais, os seus alunos e professores criam o seu próprio currículo vivo à medida em que interagem nas salas de aula. Em suma, a escola constitui um sistema social diverso e complexo com um múltiplo de partes independentes. (LIMA, 2008, p. 19).

Então, parte-se do princípio que os processos de gestão que ocorrem dentro das organizações escolares são estruturados de forma a atender as comunidades intra e extraescolares, sempre visando um fim racional que é a aprendizagem do aluno.

Para compreender a gestão dessa organização escolar, hoje se faz necessário, primeiramente, uma breve perspectiva histórica que traz uma visão da administração escolar que o Brasil, antes da redemocratização, em 1988, quando se passou a pensar a educação e a gestão dessa educação.

Os primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil remetem à década de 1930, do século XX, quando as primeiras discussões sobre a administração escolar passam a ter um destaque maior.

Segundo Corrêa e Pimenta (2005, p. 22), “há quatro grandes paradigmas que sustentam a administração em uma perspectiva educacional que são: a Teoria Clássica, a Escola de relações Humanas, a Escola Estruturalista e a Perspectiva do Poder e da Política, que segundo Corrêa e Pimenta (2005) se caracterizam da seguinte maneira:

- Escola clássica: a organização é visualizada como autônoma, de fronteiras bem estabelecidas, centrada em sua ambiência interna e com operações precisas, inclusive em seus limites. [...] se caracteriza pela preocupação com a racionalidade e os métodos de trabalho e pelos princípios administrativos que garantem o trabalho mais produtivo, mais efetivo e centralizado no comando da gerência. (CORRÊA e PIMENTA, 2005, p. 24)
- Escola de relações humanas: ocupa-se da seleção, do treinamento, do adestramento, da pacificação e ajustamento da mão-de-obra para adaptá-la aos processos de trabalho organizados. Interessa-se basicamente pelas condições sob as quais o trabalhador pode ser induzido, de maneira mais eficiente e eficaz, a cooperar no esquema do trabalho proposto. (CORRÊA e PIMENTA, 2005, p. 28)
- Escola estruturalista: o conceito central é que a organização é observada como um sistema que é funcionalmente efetivo na medida em que atinge objetivos explícitos e formalmente definidos através dos processos racionais de tomada de decisões (CLEGG e HARDY, 1996 *apud* (CORRÊA e

PIMENTA, 2005, p. 31)

- Perspectiva do poder e da política: entendidas como análise de estruturas de dominação e não mais como modelo organizacional estático [...] (re) introduzem os estudos sobre a ação social e o desenvolvimento das éticas que se alicerçam em cada sistema de poder. (CORRÊA e PIMENTA, 2005, p. 33).

O paradigma da escola clássica se conecta à administração das escolas da seguinte maneira, de acordo com Corrêa e Pimenta (2005, p. 27), “na escola como organização educacional, na qual direção era designada hierarquicamente e centralizava as decisões”, o importante era o trabalho individual e fiscalizado por um “gerente”, o diretor escolar.

Com a escola de relações humanas é importante lembrar a volta dos valores humanos, o psicológico é altamente necessário, para Corrêa e Pimenta (2005, p. 29-30) “a adequação do trabalho deve ser renovada a cada geração [...] a “dimensão humana” é recuperada, inserida numa outra vertente a de produtividade”, levando em conta todo o processo de produtividade e individualidade do ser humano.

Para a escola estruturalista, que se baseia em processos racionais para a tomada de decisões, segundo Corrêa e Pimenta (2005, p. 32), “essa administração escolar enfatiza a dimensão sociotécnica” com uma organização burocrática e com órgãos normativos, que visa uma educação para a mão de obra qualificada.

Na perspectiva do poder e da política, observa-se, de acordo com Corrêa e Pimenta (2005, p. 34), “a escola como um aparelho ideológico” para o Estado. Essa perspectiva corrobora com as práticas de uma educação democrática e libertadora.

Percebe-se que esses paradigmas da administração evoluem conforme a necessidade da sociedade e não para a necessidade da organização escolar. Por fim, pode-se entender a administração escolar como:

Em seu sentido, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. (...) Os recursos (...) envolvem, por um lado os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens que precisam ser coordenados com vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a “racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo” (PARO, 2012 *apud* LIBÂNIO, 2015, p. 86)

Diante das mudanças de perspectivas da administração escolar e com a redemocratização da educação, passou-se a entender que a educação necessitava

de uma gestão que compreendesse algumas dimensões da administração clássica, mas que o fim não fosse um produto, porque o fim na educação é a aprendizagem do aluno. Sendo assim, gestão, segundo Lück, compreende uma dimensão:

A gestão escolar constitui uma dimensão cujo objetivo é promover a organização de todas as condições humanas e materiais necessários para garantir o avanço dos processos sócio educativos das instituições de ensino. (LÜCK, 2006, p. 8)

A partir da promulgação da Constituição de 1988 e da LDB de 1996, a gestão das organizações escolares é entendida, segundo Libâneo (2003, p. 78), como “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos”.

A gestão favorece o alcance de metas da escola, conforme relata Libâneo (2001, p. 55): “a organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados, segundo a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos”. Em síntese a gestão da organização visa:

- a) Prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula.
- b) Promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem.
- c) Garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos. (LIBÂNEO, 2015, p. 88).

E também, segundo Vieira (2007), a gestão escolar é o modo como as instituições de ensino elaboram e executam a proposta pedagógica da escola, como geram o seu corpo de funcionários (geral), que determinam autonomia para criar uma relação com a comunidade, que informam aos pais e responsáveis a frequência e rendimento dos alunos, como também a execução da proposta pedagógica

Para se obter uma gestão bem-sucedida, necessita-se ser voltada para a aprendizagem dos alunos. Cabe aos formadores de política e aos gestores evidenciarem esforços na tarefa de fazer chegar às escolas os instrumentos para o sucesso do ensino e da aprendizagem.

Sendo assim, uma organização que tem suas divisões e organizações e dentre elas, a gestão escolar e a área, de acordo com Lück (2009, p. 23), é

“destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação do meio escolar”. Mediante estes fatores entende-se que a gestão escolar é de suma importância para que a escola tenha papel de destaque na sociedade.

Como área de atuação, a gestão escolar se constitui para um fim que perpassa pelos princípios democráticos da Constituição Federal de 1988, pela Lei nº 9.394 de 1996 - Lei e Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), pelos decretos e Leis de cada estado, município e Distrito Federal.

A gestão escolar se preocupa em dar um direcionamento à escola, tanto no pedagógico como nos meios administrativos, buscando sempre ter a educação em primeiro plano para que o fim da gestão seja o aprendizado do aluno.

Quando se entende gestão escolar, passa-se a observar que a gestão da mesma, engloba toda a comunidade interna e externa para que os problemas da instituição possam ser resolvidos democraticamente e de forma participativa, sendo assim para Lück, gestão escolar é uma dimensão que:

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede. (LÜCK, 2009, p. 24).

Sendo assim, de acordo com Lück (2009, p. 25) a gestão é “mobilizadora, estratégica, intervencionista, organizadora, abrangente, orientadora, em que seu fim último é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos”. Logo, a gestão escolar aponta questões concretas da escola e de sua administração, podendo assim dimensionar a gestão escolar

2.2 Gestão democrática

De acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, o ensino público é regido pelo princípio da gestão democrática, o que afeta diretamente a gestão das escolas públicas e com a Lei nº 9.394 de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu artigo 14 esse princípio foi reforçado da seguinte forma:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Dando sequência à Constituição de 1988 e à LDB de 1996, dois Planos Nacionais de Educação (PNE) foram aprovados: o primeiro deles, a Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001 e o segundo, a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Em ambos os planos, a gestão democrática mantém-se como foco das políticas de educação.

O PNE/2014 define a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” como uma das suas diretrizes (Art. 2º, VI) e como meta (19):

Art. 2º-São diretrizes do PNE:

I - erradicação do analfabetismo;

II - universalização do atendimento escolar;

III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;

IV - melhoria da qualidade da educação;

V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;

VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;

VII - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País; VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;

IX - valorização dos (as) profissionais da educação;

X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental. (BRASIL, 2014, grifo meu).

E ainda como meta 19:

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).

A gestão democrática em seu sentido amplo, de convívio diário, se faz presente da seguinte forma: participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto pedagógico escolar e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares, ou seja, oferece ampla autonomia para

as unidades definirem suas especificidades.

Para Coutinho (2000, p. 20), democracia é o “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados.” Na visão do autor, a democracia na gestão traz autonomia e não implica somente igualdade política. Por isso, vê-se a necessidade de democratizar o espaço escolar. Nas orientações de Ferreira (2002, p. 291), “Democracia” é o governo do povo, soberania popular.

As escolas necessitam abrir espaço para que essa democracia ocorra, porque a gestão democrática no entendimento de Cury (2002, p. 173) é, “ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, trabalho coletivo e liderança, representatividade e competência”. A sociedade e os cidadãos desejam crescer e lutam pela gestão democrática, que representa uma administração concreta.

Nessas considerações, Gadotti (2001, p. 46) justifica a implantação de um processo de gestão democrática e diz que existem duas razões para que ela aconteça:

A primeira dessas razões é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico.

A transformação da escola está ligada à gestão democrática. Uma boa gestão democrática faz com que os pais participem ativamente na vida escolar da criança, sugerindo projetos, participando de conselho de classe, acompanhando reuniões etc. Quanto à participação da comunidade na escola, Paro explica que:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. [...] a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta. (PARO, 2008, p. 17-18)

Sendo assim, vê-se a necessidade de participar na tomada de decisões da escola, realizando um acompanhamento escolar, no qual a comunidade tem a oportunidade de dar opiniões e valorizar a instituição.

A participação e autonomia são palavras chave para uma boa gestão democrática. Autonomia, de acordo com Ferreira (2002, p. 155) é “a faculdade de se

governar por si mesmo”. E participação, segundo Ferreira (2002, p. 516) é “ter ou tomar parte”. Portanto, essas duas palavras significam tomar parte no governo da escola, no governo das idéias e no governo das execuções das tarefas.

Paro (2001, p. 113) afirma que “a autonomia escolar se refere a duas dimensões que se interpenetram, autonomia administrativa e autonomia pedagógica”. Vale lembrar que a autonomia da escola é um exercício da democracia. O objetivo dela é buscar qualidade e valorizar o trabalho desenvolvido na escola.

Falar em gestão democrática faz pensar em autonomia e participação, porque quando se fala em autonomia, defende-se uma independência da comunidade escolar e liberdade coletiva para discutir, planejar, construir e executar o Projeto político - pedagógico. Libâneo relata que o exercício da direção depende de algumas habilidades do gestor, as quais são:

- Autoridade: poder delegado ao gestor para coordenar e dirigir as medidas tomadas coletivamente. Essa autoridade deve ser descentralizada, atribuindo-se tarefas aos demais membros da equipe educacional.
- Decisão: capacidade de escolher uma medida adequada para a situação real.
- Responsabilidade: obrigação, estar em condições de responder pelos atos praticados.
- Iniciativa: ter capacidade crítica e criadora para solucionar os problemas encontrados no âmbito escolar.
- Disciplina: habilidade de conciliar a conduta individual com os regulamentos, normas, interesses escolares e sociais, assumidos coletivamente. (LIBÂNEO, 2005, p. 180)
-

O gestor que possui todas essas habilidades constrói uma gestão eficiente e uma educação de melhor qualidade. Lück explica que:

Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. E do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente, que depende, em grande parte a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem. (LÜCK, 2006, p. 16)

O bom trabalho do gestor faz com que o aluno cresça e se desenvolva, porque ele exerce influência sobre os professores, sobre toda a escola e toda a comunidade.

A comunicação entre pais, professores, alunos e toda a equipe escolar é a forma de estabelecer uma prática escolar participativa. Assim, as pessoas definem

estratégias, objetivos e caminhos a serem seguidos, com isso, a escola cresce e melhoram o seu desempenho em todos os sentidos.

Portanto, a escola democrática assegura a participação de toda a comunidade escolar e sua equipe no comprometimento de tomada de decisões. Diante disso, a instituição incorpora a democracia, juntamente com o diálogo, justiça, participação e os valores de inclusão, porque ela não deixa ninguém para trás e assegura o ensino para toda a diversidade de alunos.

2.3 Atuação dos gestores escolares

A gestão escolar é uma área de atuação na qual o objetivo principal é promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino.

Tratando-se dos gestores escolares, torna-se visível a exigência de esclarecer de que forma atua no meio escolar. Um gestor escolar é parte fundamental da escola, afinal é ele quem coordena todos os processos da instituição de ensino, em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico, sendo assim, de acordo com Lück, Libâneo, Oliveira e Toschi, o gestor é:

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LÜCK, 2000, p. 16).

Ou ainda:

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 335)

Observa-se ainda, de acordo com Libâneo (2015), uma lista de atribuições do gestor escolar:

- 1) Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
- 2) Assegurar condições e meios da manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
- 3) Promover a interação e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
- 4) Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto-pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
- 5) Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regime Escolar, assegurando o seu cumprimento.
- 6) Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza, de forma transparente e explícita mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
- 7) Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expediente escolar, de comum acordo com a secretaria escolar.
- 8) Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização, do currículo e dos professores.
- 9) Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade Profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
- 10) Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores. (LIBÂNIEO, 2015, p. 179-180)

De acordo com a listagem acima, o gestor atua em três grandes frentes diante da escola: a pedagógica, a administrativa e a financeira e junto à comunidade que cerca a escola.

Para a gestão pedagógica, de acordo com Antunes (2008), juntamente com o corpo docente e demais funcionários, uma perspectiva democrática da gestão conduz à elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e facilita a elaboração do currículo escolar. Ainda cabe a ele acompanhar e avaliar a aprendizagem dos alunos de modo que seja capaz de identificar falhas e acertos e, a partir daí, reorientar a prática pedagógica.

Quanto ao administrativo e financeiro, o gestor escolar fica responsável pela distribuição dos recursos da escola. Ele administra a documentação escolar, os

materiais pedagógicos e mesmo a estrutura do colégio – o que inclui a manutenção de equipamentos, espaços e objetos que pertencem ao patrimônio escolar. Por fim, é o gestor quem estabelece as regras e rotinas da instituição.

E com a comunidade escolar, visando à participação de todos, o gestor atua incentivando e atendendo-os quando necessário, busca inovação e implementa iniciativas que envolvam toda a comunidade escolar, além de promover diálogo entre agentes externos e internos para ampliar o aprendizado..

Deste modo, estando o gestor diante dessas três grandes áreas de atuação, tem como características principais: ser líder, educador, mediador, capaz de provocar mudanças de comportamentos, incentivador, capacidade de estimular a participação e compromisso de sua comunidade escolar a fim de se obter um trabalho coletivo.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa foi organizada seguindo abordagem qualitativa e utilizando a técnica de análise documental. De acordo com Gil (2002, p. 17), “a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Sendo assim, esta pesquisa se propôs com todo rigor metodológico e científico a responder a seguinte temática: “De que maneira os programas Progestão e Escola de Gestores tratam a formação dos diretores escolares na perspectiva da gestão democrática?”

E objetivando principalmente: “analisar como os programas governamentais Progestão e Escola de gestores contemplam a formação dos diretores escolares para uma gestão democrática da escola de educação básica. E com objetivos específicos de: “identificar a concepção de gestão nos programas, compreender como os programas entendem gestão democrática e identificar a importância da atuação do gestor nos dois programas”.

Para que a temática e os objetivos desta pesquisa fossem respondidos, foi escolhida a abordagem qualitativa que, segundo Minayo (2002, p. 21), “responde a questões muito particulares” a respeito de uma determinada temática. Com base nesse princípio, a pesquisa qualitativa tem como principais características: analisar, descrever, compreender, observar, conversar com teorias que possam embasar as análises que forem feitas. Porém, opõe-se ao que já está exposto, sempre está buscando inovar diante dos dados obtidos e busca aproximar o pesquisador dos dados a serem obtidos e analisados.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de escrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis, oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 32)

A pesquisa qualitativa busca não se preocupar exclusivamente com números, mas com as subjetividades encontradas nos dados que foram pesquisados, para

Minayo (2002, p. 21), “a abordagem qualitativa se preocupa com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações”, sendo assim.

As pesquisas qualitativas aparecem para dar conta do lado não perceptível e não captável apenas por equações, médias e estatísticas; emergem para mostrar que o procedimento fundamentado apenas na matemática era insuficiente para pensar a formação do sujeito social que se relaciona com os outros e com o mundo. (DEVECHI e TREVISAM, 2010, p. 150)

A coleta de dados para este estudo foi feita através da técnica de pesquisa documental que se relaciona a pesquisa qualitativa, pois os documentos analisados são fontes que trazem perguntas que não necessariamente se pode expressar qualitativamente.

A escolha da pesquisa documental se reforça em Cellard (2012) que explica que documento é tudo aquilo que remonta há um passo distante ou não tão distante assim, e que pode ser de variadas formas e conteúdo,

Tudo o que é vestígio do passado, tudo o que serve de testemunho, é considerado como documento ou “fonte”, como é mais comum dizer atualmente. Pode tratar-se de textos escritos, mas também de documentos de natureza iconográfica e cinematográfica, ou de qualquer outro tipo de testemunho registrado, objetos do cotidiano, elementos folclóricos, etc. (CELLARD, 2012, p. 296-297);

A pesquisa documental, de acordo com Gil (2002, p. 45), baseia-se em “documentos de “primeira mão” que não receberam nenhum tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados, segundo os objetivos da pesquisa”. Sendo assim o pesquisar pode dar um tratamento diversificado aos documentos escolhido para seu estudo.

Quando se trata de documentos, é preciso entender que os mesmos podem vir de todas as maneiras, conforme Cellard (2012, p. 299), “é preciso aceitá-lo tal como ele se apresenta, tão incompleto, parcial ou impreciso que seja e que também elas podem vir, segundo Gil (2002, p. 46), “diversificadas e dispersas.”

É importante ressaltar que a pesquisa documental se desenvolve em sete etapas: determinação dos objetivos, elaboração do plano de trabalho, identificação das fontes, localização das fontes e obtenção do material, tratamento dos dados, confecção das fichas e redação do trabalho, construção lógica e redação do trabalho.

Seguindo as etapas sugeridas por Gil (2002), a localização das fontes e obtenção do material para os módulos do Programa Progestão, foram retirados do repositório da Secretaria de Estado de Educação de Santa Catarina, por estarem os dez módulos agrupados no mesmo sítio eletrônico, para as unidades de ensino do Programa Escola de Gestores, através do sítio eletrônico do Ministério da Educação (MEC) e como forma de obter informações atuais sobre os dois Programas, foram enviadas correspondência eletrônica para o Conselho Nacional de Secretários de Educação – (Consed) e MEC.

O tratamento dos dados se deu a partir de uma leitura crítica, observando as categorias de análise que são: gestão escolar, gestão democrática e atuação do gestor escolar, que orientaram a leitura das unidades do **Programa Progestão**, que está organizado em dez módulos, sendo eles:

- **Módulo I** - “Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? “De autoria de Sônia Teresinha de Souza Penin, Sofia Lerche Vieira;
- **Módulo II** - “Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?” - De autoria de Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte.
- **Módulo III** - “Como promover a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola?” - De autoria Juliane Corrêa Marçal, José Vieira de Sousa; Consultora do CONSED - Conselho dos Secretários de Educação a partir de 1997. Também foi Secretária de Educação de Ensino Fundamental do MEC de 1992-1994;
- **Módulo IV** - “Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola? - De autoria de Marta Wolak Grosbaum, Cláudia Leme Ferreira Davis;
- **Módulo V**: “Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola? ”- de autoria de Maria Celeste da Silva Carvalho, Ana Célia Bahia Silva;
- **Módulo VI** - “Como gerenciar os recursos financeiros? ” - De autoria de Ana Maria de Albuquerque Moreira, José Roberto Rizzoti;

- **Módulo VII** - “Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola? - De autoria de Ricardo Chaves de Resende Martins, Rui Rodrigues Aguiar;
- **Módulo VIII** - “Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?” - De autoria de Mariza Vasques de Abreu, Esmeralda Moura;
- **Módulo IX** - “Como desenvolver a avaliação institucional da escola?” - De autoria de Maria Estrela Araújo Fernandes, Isaura Belloni; e
- **Módulo X** – Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar? José Vieira de Sousa e Katia Siqueira de Freitas.

E de autoria do **Programa Escola de Gestores** que está organizado em unidades têm-se as seguintes:

- **Unidade I** - A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola. Autor: OLIVEIRA, J. F. de. ;
- **Unidade II** - A educação à distância renovada como instrumento de formação e de gestão. Autor: SETTE, S. S.; ANGEIRAS, M. F. D.; BRITO, M. C. A.; NERES, R. S.;
- **Unidade III** - A educação que produz saúde. Autor: Ministério da Saúde. ;
- **Unidade IV** - A educação profissional nos anos 2000: a dimensão subordinada das políticas de inclusão. Autor: KUENZER, A. Z. ;
- **Unidade V** - A educação profissional pela pedagogia das competências e a superfície dos documentos oficiais. Autor: RAMOS, M. N.;
- **Unidade VI**- A inserção da saúde no Projeto Político-Pedagógico da escola. Autor: SILVA, C.;
- **Unidade VII** - A participação na escola: contribuições para melhoria da qualidade da educação. Autor: BARRETO, E. S. de S.;
- **Unidade VIII** - A produção do conhecimento sobre a política educacional no Brasil: um olhar a partir da ANPEd. Autor: AGUIAR, M. A.; AZEVEDO, J. M. L. de.;
- **Unidade IX** - A qualidade da educação: conceitos e definições. Autor: DOURADO, L. F. (org.); OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. A. Brasil: MEC/INEP. ;

- **Unidade X** – A tecnologia contribuindo para uma escola cidadã. Autor: SETTE, S. S.;
- **Unidade XI** - A teoria do *habitus* em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. Autor: SETTON, M. da G. J. S.;
- **Unidade XII** - Aprendizagem de jovens e adultos: avaliação da década da educação para todos. Autor: HADDAD, Sérgio e DI PIERRO, M. C.;
- **Unidade XIII** - Avaliação: o processo e o produto. Autor: NAVARRO, I. P. (et al.);
- **Unidade XIV**- Avaliação de sistema: a superação da competição / comparação e a sua utilização para diagnóstico e tomada de decisão. Autor: SOUZA, Â. R. (et al.); unidade XV- Avaliação institucional: a avaliação da escola como instituição. Autor: SOUZA, Â. R. (et al.); unidade XVI - Avaliação institucional: elementos para discussão. Autor: SOUSA, S. Z. L.
- **Unidade XVII** - Avaliação da aprendizagem, avaliação institucional e gestão escolar: a síntese necessária. Autor: SOUZA, Â. R. (et al.); unidade XVIII - Avaliação da educação básica e ação normativa federal. Autor: FREITAS, D. N. T.

Para a confecção das fichas e redação do trabalho, seguindo Gil (2002), tratando - se das interpretações em vez de fichas, há possibilidades de se fazer quadros, o que foi feito para cada categoria de análise, o que fez a redação se estruturar de forma lógica.

A construção lógica e redação do trabalho, seguindo os quadros e de acordo com os resumos a ordem estabelecida para as categorias proporcionaram uma conversa com os autores já utilizados nesta pesquisa.

Após cumprir todas as etapas que constroem coerentemente a pesquisa documental, vale ressaltar as vantagens desse tipo de pesquisa, que são de acordo com Gil (2002, p. 46), “fonte rica e estável de dados [...] de baixo custo [...] e em muitos casos, além da capacidade do pesquisador, exige apenas disponibilidade de tempo e [...] não exige contato com os sujeitos da pesquisa.”

4 DESCRIÇÃO DOS PROGRAMAS ESTUDADOS

Os programas em estudo, Progestão e Escola de Gestores, são voltados para a formação continuada dos gestores escolares e direcionados para uma melhoria da qualidade do ensino por meio de uma gestão democrática.

A escolha dos dois programas foi motivada por ambos concretizarem políticas públicas de formação de gestores escolares após a CF/88 e a LDB/1996. Numa linha temporal, o Progestão antecedeu a Escola de Gestores.

O programa de Capacitação a Distância De Gestores Escolares – Progestão – foi construído e desenvolvido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED, como uma parceria inicialmente formada pelas secretarias estaduais de Educação de 17 estados: Amazonas, Ceará, Goiás, Maranhão, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Tocantins e Sergipe. Posteriormente, outras secretarias de estado de educação foram, gradualmente, aderindo ao Programa.

O Progestão contou também com o apoio da Fundação Ford, da Universidade Nacional de Educação a Distância da Espanha (UNED) e da Fundação Roberto Marinho, que se consorciaram para assegurar o financiamento da produção dos materiais instrucionais do programa a ser usado de forma descentralizada.

O objetivo geral do Programa era “formar lideranças escolares comprometidas e focadas no sucesso dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio” e seus objetivos específicos visavam, de acordo com Machado.

- Contribuir para desenvolver um perfil de liderança democrática;
- Desenvolver competências em gestão escolar;
- Valorizar a prática profissional dos gestores escolares;
- Desenvolver a autonomia de estudo dos gestores na perspectiva de sua formação continuada;
- Estimular a formação de redes de intercâmbio de experiências e informações em gestão escolar;
- Fortalecer o processo de democratização e autonomia das escolas públicas. (MACHADO, 2004, p.13).

O Programa consiste em uma ação de formação continuada da equipe gestora em efetivo exercício, organizado na modalidade presencial (75%) e a distância (25%) para gestores escolares que atuavam nas redes públicas de ensino

dos vários estados brasileiros e envolve três componentes básicos: **a)** os materiais didáticos (impressos e vídeos); **b)** o sistema de apoio à aprendizagem (tutores, treinados pelo CONSED); **c)** o sistema de avaliação.

O PROGESTÃO foi inicialmente estruturado em nove módulos, totalizando 270 horas. Cada módulo veio acompanhado de material didático composto por um caderno de textos e um de atividades.

Esses materiais foram produzidos com a orientação técnica da UNED, ao longo do ano 2000. Em 2007, diante das necessidades de formar os gestores para lidar com os resultados das avaliações em larga escala que cresciam fortemente, foi elaborado e acrescido um novo módulo ao Programa: o Módulo X – Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar? De autoria de José Vieira de Sousa e Katia Siqueira de Freitas.

Também em função das mudanças na legislação, os módulos passaram por três atualizações ao longo do período compreendido entre 2001 e 2009, quando entrou na fase de implementação. Todas as mudanças foram para que os módulos se adequassem a legislação que sofreu alterações no decorrer dos anos.

O Programa foi concebido para ser implementado descentralizadamente pelos estados - membros, entretanto, em virtude de mudanças ocorridas nas políticas de educação, não foi possível continuar as atualizações necessárias nos conteúdos do curso, por considerar a potencialidade do Progestão. Em 15 de maio de 2013, o CONSED fez um termo de cessão repassando o curso ao Ministério da Educação - MEC, informação recebida pela acessória técnica do CONSED.

O programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) do Ministério da Educação, implementado em 2007, que surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação em conjunto de políticas desenvolvidas pelo Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Básica, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, Universidades e entidades educacionais nacionais – União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) – e internacionais - Programa

das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e Organização dos Estados Ibero-americanos (OEI).

O Programa justifica-se a partir dos resultados obtidos pelo Censo Escolar e Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), que apontaram para o baixo desempenho dos alunos da educação básica e do pressuposto de que a figura do gestor da educação básica, o diretor de escola, pode ser um aliado importante para a modificação desse quadro.

O Programa tem como objetivos gerais:

- I - Aprimorar a formação do gestor escolar das escolas públicas da educação básica;
- II - contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica, com qualidade social;
- III - estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar. (BRASIL, 2009)

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, coordenado, a partir de janeiro de 2006, pela Secretaria de Educação Básica, é oferecido por diversas universidades federais, conta ainda com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE.

O Projeto Piloto Escola de Gestores foi instituído, no âmbito do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, em 2004, na gestão do Ministro da Educação Tarso Genro (2003-2005) como uma iniciativa que visava à formação dos diretores das escolas e que deveria contribuir para a elevação da qualidade do ensino fundamental.

Com base nos pressupostos do projeto e nos fundamentos da gestão democrática da educação, o Programa apresenta como objetivos:

- I - Aprimorar a formação do gestor escolar das escolas públicas da educação básica;
- II - Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica, com qualidade social;
- III - Estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente,

na melhoria do desempenho escolar. (BRASIL, 2009)

De acordo com as informações recebidas do MEC, o Programa Escola de Gestores foi estruturado inicialmente em três eixos: o curso de Pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas, destinado a diretores e vice-diretores, em exercício, de escola pública da educação básica.

Em 2009, foi implementado o curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Coordenação Pedagógica, com carga horária de 405 horas, para coordenadores pedagógicos e/ou profissionais que exercem função equivalente, e em 2010, lançou-se o curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, com carga horária de 200 horas. Atualmente, o único curso em vigor é o curso de Pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Escolar, que é estudado nesta pesquisa.

5 ANÁLISE DOS PROGRAMAS ESTUDADOS

Esta análise foi realizada sobre os dois programas de formação continuada de gestores escolares enfocados no presente estudo, a saber: Programa de Capacitação para Gestores Escolares (PROGESTÃO) e Escola de Gestores da Educação Básica. Esses dois programas se configuram como cursos que preparam os profissionais para a gestão de escolas de educação básica.

Os cursos diferem, fundamentalmente, quanto à sua estrutura curricular e carga horária e metodologia. Apresentam perspectivas distintas em termos de conteúdo e semelhanças com relação à concepção de gestão democrática.

Considerando os conteúdos abordados pelos dois programas, essa análise está organizada em três temas definidos a priori e destacados neste estudo: gestão escolar, gestão democrática e a atuação do gestor escolar e busca responder à três questões essenciais:

1. Qual a concepção de gestão escolar presente nos programas?
2. Qual o entendimento dado à gestão democrática nas escolas públicas?
3. O que é importante considerar na atuação do gestor escolar em uma perspectiva democrática?

5.1 Gestão escolar

O primeiro tema de análise é gestão escolar. Busca-se identificar a compreensão dada a gestão nos conteúdos abordados nos materiais de cada programa.

Nos módulos do Progestão, segundo as autoras, é importante conhecer o papel da escola no mundo contemporâneo e suas características para que o gestor escolar tenha compreensão sobre a necessária articulação entre a escola e a comunidade. As autoras enfatizam que o material

Tem por finalidade discutir a função social da escola, buscando compreender as ligações existentes entre ela e as demandas da comunidade. O trabalho será apresentado em unidades que se articulam entre si por meio de um elemento comum: a reflexão sobre a escola. Essa

reflexão procura deter-se sobre o papel da escola no mundo contemporâneo, seu lugar na sociedade do conhecimento, seus nexos com a democracia, suas interfaces com a comunidade (PENIN, VIEIRA, 2008, P. 8).

O gestor precisa refletir sobre o seu papel e para isso, precisa conhecer a escola que vai trabalhar, porque necessita conhecer sua função social e sua missão para administrar uma escola bem, solucionando os problemas que vierem a ocorrer. O Curso da Escola de Gestores da Educação Básica também aborda sobre o direito à educação e a função social da escola básica, no qual procura desenvolver uma reflexão em duas dimensões sobre o direito à educação, permitindo a apreensão da gestão escolar como procedimento da prática social.

Ao analisar os programas, se vê que os dois introduzem que é importante conhecer a escola e sua função, antes de tratar especificamente da gestão escolar. Da mesma maneira, abordam a origem da educação escolar, observando que a escola necessita atender segmentos minoritários da população. No programa da Escola de Gestores da Educação Básica, a educação é um direito de todos no contexto dos direitos humanos, que faz uma reflexão histórica sobre a origem da educação no Brasil.

Nesse sentido, no período colonial, no Brasil existiam pouquíssimas escolas, lembrando - que os mais favorecidos eram as famílias com alto poder aquisitivo, que proporcionavam educação para seus filhos desde a infância. Já os jovens e adultos pobre eram desfavorecidos, pois, eram alfabetizados de forma indireta, se é que recebiam algumas instruções sobre o ensino escolar (MEDEIROS, 1999). Ghiraldelli Jr., cita que:

A educação regular se dividiu em três fases nesse período colonial: a dos jesuítas; a fase pombalina, principalmente, a partir da expulsão dos jesuítas do Brasil e de Portugal em 1759 e a do período em que D. João VI, então, rei de Portugal, trouxe a corte para o Brasil (1808-1821). (GHIRARDELLI, 2008, p. 24)

O ensino que os jesuítas compartilhavam não era apenas para ensinar a ler e escrever, o foco principal era catequizar; impregnar a fé cristã. A educação no período colonial deu-se de forma desorganizada, nesse período não se teve relatos governamentais significativos (GHIRARDELLI JR, 2008).

Para Figueiredo (2009), os métodos que os jesuítas utilizavam para alfabetizar predominaram até o período pombalino com a exclusão dos jesuítas,

onde o Marquês de Pombal organizou as escolas, conforme a necessidade do Estado. Quando a família Real chegou ao Brasil, a educação foi defasada por não ter um foco e por não ser extensiva.

Após a proclamação da Independência do Brasil, foi outorgada a primeira Constituição brasileira e no artigo 179 dela constava que a “instrução primária era gratuita para todos os cidadãos”; mesmo a instrução sendo gratuita não favorecia as classes pobres, pois estes não tinham acesso à escola, ou seja, a escola era para todos, porém, inacessível a quase todos. Contudo, no decorrer dos séculos houve várias reformas. Soares cita que:

No Brasil, o discurso em favor da Educação popular é antigo: precedeu mesmo a proclamação da República. Já em 1882, Rui Barbosa, baseado em exaustivo diagnóstico da realidade brasileira da época, denunciava a vergonhosa precariedade do ensino para o povo no Brasil e apresentava propostas de multiplicação de escolas e de melhoria qualitativa de Ensino. (SOARES, 2002, p. 8)

A Constituição de 1934 não teve êxito, pois Getúlio Vargas, o então Presidente da República, tornou – se um ditador através do golpe de Estado de 1937, que criou um novo regime, o qual chamou de: “Estado Novo”, sendo assim, foi criada uma nova constituição escrita por Francisco Campos. Ghiraldelli Jr., cita que:

A Constituição de 1937 fez o Estado abrir mão da responsabilidade para com a educação pública, uma vez que ela afirmava o Estado como quem desempenharia um papel subsidiário, e não central, em relação ao ensino. O ordenamento democrático alcançado em 1934, quando a letra da lei determinou a educação como direito de todos e obrigação dos poderes públicos, foi substituído por um texto que desobrigou o Estado de manter e expandir o ensino público. (GHIRALDELLI, 2008, p. 78)

A Constituição de 1937 foi criada com o objetivo de favorecer o Estado, pois o mesmo tirou a sua responsabilidade sobre a educação; uma população sem educação (educação para poucos) torna a sociedade mais suscetível a aceitar tudo que lhe é imposto; logo se entende que esta constituição não tinha interesse que o conhecimento crítico se propagasse, mas buscava favorecer o ensino profissionalizante, pois naquele momento era melhor capacitar os jovens e adultos para o trabalho nas indústrias (CARVALHO, 2001).

Nas unidades do programa Escola de Gestores, relatam que o começo do século XX encadeou a industrialização, gerou a necessidade de ter a mão de obra aprimorada, nesta etapa foram criadas as escolas para capacitação de jovens e

adultos, por causa dos centros industriais, a população da zona rural migrou para o centro urbano na esperança de mudar de vida para melhor. Ao chegarem nos centros urbanos onde se tinham grandes indústrias, surgia a obrigação de alfabetizar os trabalhadores e isso favoreceu para a constituição destas escolas para adultos e adolescentes.

A importância de expandir a base eleitoral possibilitou o aumento das escolas, porque o voto era somente para homens alfabetizados. Mas foi a partir daí que a educação passou a ter mais atenção e surgiram diversas leis como as Leis de Diretrizes e Bases até chegar à atual, que fizeram diferença no trato da educação e do processo de ensino-aprendizagem. De acordo com Penin e Vieira, no módulo I:

A escola é a instituição que a sociedade criou para transmitir às novas gerações o conhecimento sistematizado. Ao longo do tempo, tem se modificado. Todavia, nenhuma outra forma de organização foi capaz de substituí-la, ainda que novas alternativas como a educação à distância, tenham crescido de forma significativa nos últimos anos. (PENIN e VIEIRA, 2009, p. 8)

Verifica-se que a escola é essencial para que os alunos obtenham conhecimento e que necessita ter organização para alcançar essa função, demonstrando o papel do gestor.

Os dois programas tratam, nessa fase, sobre a escola democrática, onde se deve ter a participação de toda a comunidade escolar e social para que ela funcione e assim, eduquem com qualidade.

É interessante observar, no conteúdo da sala virtual do curso da Escola de Gestores da Educação Básica, que a educação, além de ser um direito humano, também contribui para diminuir a pobreza e para que as pessoas se desenvolvam. Por isso, o Estado é responsável pela organização de políticas públicas e de recursos em prol da educação e têm como metas a promoção de um ensino público de qualidade, gratuito e obrigatório para as crianças a partir de seis anos e para os jovens e adultos que não frequentaram a escola, entre outros.

Nas unidades do programa Escola de Gestores, de acordo com Pimenta e Lima (2011, p. 155), “o objetivo do pedagógico se configura na relação entre elementos da prática educativa: o sujeito que se educa o educador, o saber e os contextos em que ocorre”. Logo, a gestão necessita se comprometer com a

aprendizagem dos alunos e souber enfrentar os desafios e as prioridades do meio escolar.

Tabela 1: Concepção de gestão escolar nos programas Progestão e Escola de Gestores

Termo	Progestão	Escola de Gestores
Gestão escolar	Processo de construção que envolve diferentes atores no âmbito escolar, membros da equipe de gestão escolar: diretores escolares, vice-diretores, supervisores escolares, coordenadores de área, professores líderes, candidatos à função de dirigentes e outras lideranças, para a realização das diversas tarefas e situações do cotidiano escolar.	Ação intencional de articulação que envolve o diretor, coordenador e toda a comunidade escolar.
	A educação é um direito de todos e necessita ser organizada.	Direito à educação como prática social para proporcionar um ensino de qualidade.
	A escola tem sua função de educar, necessitando ser bem dirigida.	Destaque para a função social da escola na contemporaneidade.
	Comprometimento com a qualidade do ensino.	Comprometimento com a aprendizagem dos alunos.
	A proposta implementada exerce não só o caráter de aperfeiçoamento, como também o de controle da qualidade.	Proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino
	Concepção democrático-participativa	Concepção democrático-participativa
	Perspectiva operacional	Perspectiva social
	Importância de conhecer a função social da escola.	Importância de conhecer a função social da escola, se aprofundando na participação
	Temas voltados para a função social da escola, a gestão democrática e o projeto político-pedagógico, se aprofundando mais.	Temas voltados para a função social da escola, o projeto político-pedagógico e as práticas da gestão escolar, nada muito extenso.
	Desenvolve a reflexão sobre a gestão escolar, principalmente a democrática.	Desenvolve a reflexão sobre o direito à educação, permitindo a apreensão da gestão escolar como procedimento da prática social.
É realizada por indivíduos que	Garantir os meios para a	

	possuem o papel de gerenciar e coordenar a instituição, entre eles: o diretor e o coordenador pedagógico.	aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.
	Currículo e conteúdo que favorecem a formação do gestor escolar.	Currículo e conteúdo que favorecem a formação do gestor escolar. em.
	Racionalidade da gestão na perspectiva de Paro (2012): processo de utilização de meios para atingir fins específicos	É preciso elaborar estratégias e coloca-las em prática.

Fonte: Elaboração da autora, com base nos estudos dos documentos dos Programas Progestão e Escola de Gestores da Educação Básica.

Nesse sentido, com relação à concepção de gestão escolar, é notável observar o entendimento predominante de que essa deve ser realizada por indivíduos que possuem o papel de gerenciar e coordenar a instituição. Nesse grupo, destaca-se o papel do diretor, que é responsável pela escola pelas perspectivas legal, institucional, social, administrativa e educacional.

5.2 Gestão democrática

Os módulos do Progestão versam sobre temas relacionados à gestão democrática, isto é, a gestão deve ter a participação da comunidade escolar e responsabilidades devem ser compartilhadas para favorecer uma educação de qualidade. Esse tema é mais enfatizado no segundo módulo do curso:

A prática da gestão democrática constitui um dever para todos os educadores em atuação nas escolas e nos sistemas públicos de ensino? No Brasil, são milhares os educadores envolvidos nesse desafio. Eles reconhecem a importância dos processos de participação e procuram colocá-los em prática nas escolas onde trabalham. (DOURADO e DUARTE, 2001, p. 15)

Ao falar da gestão democrática, entende-se que o curso Progestão coloca maior ênfase na prática dos gestores no contexto escolar do que o Curso de Especialização escola de Gestores. O primeiro trata da promoção da gestão democrática na escola, dos espaços de participação das pessoas e setores da

comunidade nas escolas, bem como a construção da autonomia na escola e como estimular ações inovadoras, capazes de modificar o ambiente de formação e trabalho nas escolas. Já o segundo trata dos caminhos possíveis para construir a gestão democrática.

No programa Escola de Gestores, unidade VI, segundo Souza et al. (2005), para que ocorra a democratização da gestão do sistema ou da rede de ensino público, é preciso organizar a Conferência da Educação, o Conselho Municipal de Educação, o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEF, Outros Conselhos específicos no sistema: durante os últimos anos tem-se desenvolvido Conselhos Temáticos que se referem especialmente a repasse de recursos, por exemplo, recursos da merenda escolar, Orçamento Participativo (na Educação), Eleições de Dirigentes Escolares.

Ainda, conforme Souza *et al.*, (2005), na unicidade VI, sobre o domínio da escola, existem outras instituições que funcionam em favor da democracia como: Conferência Local da Comunidade Escolar, Conselho de Escola, Rotatividade no quadro de dirigentes da escola, Associação de Pais e o Grêmio Estudantil. Tudo isso contribui para que ocorra a gestão democrática dentro da escola, inclusive para montar o Projeto Político Pedagógico da escola.

De acordo com o MEC, a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, por meio da Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino elaborou ações, no qual implementou o Programa Escola de Gestores da Educação Básica, para atuar e contribuir com os sistemas de ensino, implantando e fortalecendo os Conselhos Escolares nas escolas públicas de educação básica, e umas dessas ações contava com o material chamado Conselhos escolares que é composto por cinco cadernos de orientação e um de consulta com indicadores e qualidade.

É objetivo também do material citado estimular o debate entre os próprios membros do Conselho Escolar sobre o importante papel desse colegiado na implantação da gestão democrática na escola. O material instrucional não deve ser entendido como um modelo que o Ministério da Educação propõe aos sistemas de ensino, mas, sim, como uma contribuição ao debate e ao aprofundamento do princípio constitucional da gestão democrática da educação.

Para Dourado e Duarte (2001), autores do segundo módulo, a gestão democrática contribui para que a escola forme cidadãos. Por isso, tem um papel social e político, no qual as instituições educativas cumpram sua ação democrática. A gestão democrática é definida nesse módulo II do curso Progestão, como uma gestão político-pedagógica e administrativa, orientada pela participação da comunidade escolar e local. Os autores lembram que a Carta Magna de 1988 e a Lei nº 9.394/1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional tratam da gestão democrática e destacam sobre a importância das escolas públicas e dos sistemas de ensino serem geridos pela participação da comunidade.

Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988 estabelece o direito e o dever de a comunidade escolar participar nos sistemas e nas escolas públicas, no qual dispõe no artigo 206, que:

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 o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – Valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII – garantia de padrão de qualidade.

Sabe-se que a participação da comunidade, segundo os autores do módulo II, admite a discussão de ideias, isto é, debate a educação e o Projeto político - pedagógico das escolas, procurando sugerir alternativas para haver respeito à diversidade cultural, tomar decisões, participar e conviver com distintos sujeitos sociais. Por isso, a gestão democrática necessita ter a participação coletiva da comunidade escolar na administração dos recursos financeiros educacionais, para assim, implantar projetos educacionais e melhorar a qualidade do ensino nas escolas.

No Progestão, pelo entendimento de Carvalho e Silva (2001), no módulo V, a implementação da gestão democrática ocasiona processos prévios que necessitam ser observados como a solicitação dos envolvidos no comprometimento com a proposta escolhida, o gestor também precisa ser responsável pelas alternativas

propostas e que foram acordadas, estabelecendo regras precedentes sobre como os debates e as decisões serão realizados, entre outros.

Para a democratização escolar e da sociedade, surgiram os Conselhos de Educação, que segundo o MEC (2004, p. 20), disponibilizam para o curso de especialização de gestores da educação básica, instruções para implantar os conselhos de educação, nesse caso:

O Conselho Escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola (veja Caderno 5). Ele é um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto políticopedagógico¹ da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos. (MEC, 2004, p. 20)

Deste modo, a construção dos conselhos escolares possui uma legislação, pois estão dispostos na Constituição Federal de 1988 e na LDB 1996, uma vez que versa sobre a gestão democrática e para que ela ocorra é necessária a ajuda dos conselhos de educação. Portanto, a gestão democrática deve contribuir para a construção de uma cidadania emancipadora, o que necessita de autonomia, participação, decisão e posicionamentos críticos para combater a burocracia, analisando a realidade do País.

A teoria da democracia se divide entre a teoria hegemônica e a corrente anti-hegemônica. A teoria hegemônica está relacionada com a teoria liberal democrática, enquanto a corrente anti hegemônica se relaciona a elucidação da democracia participativa e da deliberativa. Ambas teorias se diferenciam devido ao papel que cada uma dá a participação da sociedade na tomada de decisões governamentais, bem como educacionais (AVRITZER, 2002).

Segundo o módulo III, do Progestão, as ações entre o governo de Inácio Lula da Silva e a sociedade na divisão de responsabilidades têm ajudado a construir um novo espaço público que permitiu um papel fundamental que é exercido pelos movimentos da sociedade civil, pois as organizações sociais passaram a fazer parte da agenda do governo Lula, cobrando ações para serem priorizadas (ABREU, MOURA, 2009).

Com essas novas práticas, abriram as discussões dos benefícios que essas experiências trazem e também mostram as dificuldades e os desafios de um novo

modo de governar. Esse novo modelo de gestão trouxe a participação do povo, porque configura o poder. Na verdade, é uma espécie de complementação na forma de representação dos eleitos que exige a tarefa de elaborar novas políticas sociais.

Nesse contexto, Libâneo (2003, p. 78) conceitua gestão como “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos”. Sendo assim, as responsabilidades são divididas com a população, o que acaba gerando uma política institucional, onde as iniciativas se voltam para a descentralização administrativa e do poder político.

Santos (2002) considera que a luta pela deliberação participativa no Brasil se iniciou com os movimentos sociais nas décadas de 70 e 80 do século XX. Esse movimento ocorreu de duas formas: pela pressão da sociedade organizada e também pela abertura do governo à novas formas de representação que fizeram surgir a Constituição de 1988, que formalizou o processo de participação das coletividades para o gerenciamento público tendo a consolidação da democracia.

No Progestão, Carvalho e Silva (2009), no módulo V, relatam que a Constituição de 1988 foi o maior símbolo da democracia conquistada no país. Por meio dela, surgiram várias oportunidades que resultaram no avanço participativo da população. A prática da gestão participativa abriu caminhos para os cidadãos participarem das deliberações governamentais, institucionais e educativas.

Avritzer (2003) relata a concretização desta oportunidade marcaram as novas relações de poder nos círculos de debate, pois a participação foi aberta aos cidadãos, sem distinção de status ou conhecimento específico. Portanto, passou-se a crer nos efeitos positivos para potencializar a eficácia da gestão como democratizar as relações políticas, sociais e educacionais.

Quadro 2: Concepção de gestão democrática nos programas Progestão e Escola de Gestores

Tema	Progestão	Escola de Gestores
Gestão democrática	Foco: descentralização e autonomia da escola.	Foco: participação e autonomia da escola.
	Participação do Estado atendendo as políticas públicas.	Políticas públicas e recursos voltados para a educação.
	Aproximação dos gestores com a comunidade escolar para elaboração do PPP.	Aproximação dos gestores das dinâmicas e finalidades pedagógicas ao elaborarem o PPP.
	Partilha de decisões e ações na equipe gestora.	As tomadas de decisões se materializam nas relações com a comunidade escolar.
	Projeto político - pedagógico é um processo inacabável e precisa ser revisado periodicamente, de acordo com as demandas da instituição. Tem destaque em diversos módulos.	Projeto político – pedagógico, não ganha destaque no programa, mas é reconhecido como uma ferramenta de participação da escola.
	Participação dos profissionais de educação na elaboração do Projeto político - pedagógico escolar e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolar.	Participação de toda a comunidade escolar e social para que ela funcione e eduque com qualidade.
	Inovações tecnológicas e na administração.	Inovações tecnológica e no meio científico.
	Mudanças na escola e na sociedade que implicam mudanças no ensino.	Mudanças no ensino segundo as novas propostas pedagógicas.
A gestão democrática está ligada à transformação da escola.	A gestão democrática procura fazer com que os pais participem ativamente na vida escolar da criança, sugerindo projetos, participando de conselho de classe, acompanhando reuniões, etc.	

Fonte: Elaboração da autora, com base nos estudos dos documentos dos Programas Progestão e Escola de Gestores da Educação Básica.

Portanto, a gestão democrática na escola pública, segundo os autores pesquisados, demonstra o entendimento que necessita promover a participação da comunidade escolar, envolvendo pais, alunos, equipe escolar, professores, coordenadores e direção, porque somente assim, é possível elaborar um ensino de qualidade.

Nos demais módulos do Progestão os princípios da gestão democrática são

articulados às dimensões de atuação dos gestores nas escolas.

6.3 Atuação do gestor escolar

O papel do gestor é fundamental para as instituições de ensino, porque é ele quem executa atividades relacionadas à gestão administrativa, financeira e social, de acordo com a estrutura da escola de Nóvoa (1995).

O programa Escola de Gestores de Educação Básica destaca que o gestor articula e intervém em outros setores do meio escolar: atua diretamente com todos os segmentos escolares, o que o coloca de imediato no complexo campo das relações humanas; articula, medeia e fomenta a implementação de políticas educacionais produzidas em instâncias do sistema educacional, além das ações voltadas para e com a comunidade do entorno da escola.

A participação dos membros da instituição escolar e a elaboração do Projeto Político Pedagógico são fundamentais para o processo de democratização da escola. Na gestão democrática, além das eleições e da escolha democrática do diretor, existe a necessidade de criar conselhos que auxiliam na efetivação da democracia na instituição (PARO, 2008).

A LDB (1996) visa à participação ativa da comunidade como um todo, mas, com base na democracia, na qual a participação é essencial para ter um ensino de qualidade. Portanto, o planejamento busca melhorias dentro da escola, pois quando se participa daquilo que vivencia diariamente, busca-se soluções para os eventuais problemas que surgem e assim, melhora-se a qualidade do ensino na instituição.

A melhoria do ensino é sempre uma questão institucional e um estabelecimento social como a escola, é mais do que a simples reunião de professores, diretor e outros profissionais.

Para Grosbaum e Davis (2001), módulo IV, no curso do Progestão a escola é uma entidade coletiva situada em um contexto social, com práticas, convicções, saberes em permanente mudança. Essas ideias são importantes, pois o projeto político - pedagógico é um esforço de integração da escola num propósito educativo comum, em que o gestor atua com o intuito de obter a participação de todos.

Em um projeto político - pedagógico tudo é relevante na teia de relações escolares, porque todas as questões propostas são potencialmente educativas ou administrativas. Neste sentido, “o projeto político - pedagógico, é discutido e analisado publicamente pela equipe escolar, tornando-se um instrumento unificador das atividades escolares, convergindo na sua execução o interesse e o esforço coletivo dos membros da escola” (LIBÂNEO, 2001, p. 118).

No módulo III, do curso Progestão, Sousa e Marçal (2001), comentam que o projeto político - pedagógico é um processo inacabável que precisa ser revisado periodicamente, de acordo com as demandas da instituição. Consiste em um espaço de discussões democráticas, coletivo, senão será um produto de interesses de uma minoria hierarquizada, tornando-se burocrático. Por isso, se a escola adota instrumentos de tomada de decisões mais autônomas, abre espaço para uma maior participação de todos. Muitos pais nem sabem o que significa o PPP, porque as escolas não os convidam a participar de sua elaboração. Porém, se as escolas convidar, com certeza, haverá mais democracia em seu espaço e o sucesso no ensino das crianças terá melhor desenvolvimento, pois quando a família participa, as notas melhoram e o desenvolvimento da criança também.

Por isso, o gestor necessita sempre estar atento aos problemas da escola e interagir com a família e a comunidade em geral. Segundo o programa Escola de Gestores da Educação Básica, a função do gestor escolar (2009, p. 09-10), que assevera:

Não é possível separar as dimensões política e técnico-administrativa do trabalho do gestor escolar. Se considerarmos que a educação escolar é uma prática social de caráter político, considerando ser essa a tarefa que lhe dá origem – constituindo-se, também, em sua principal atividade –, é possível afirmarmos que a dimensão política tem precedência sobre a dimensão técnica, quer no trabalho escolar, quer no trabalho do gestor escolar. Por isso é que, quando elaboramos o Projeto Político-Pedagógico da escola, iniciamos com a discussão e definição das finalidades da educação e da escola, ponto de partida para que se decidam e se elaborem os meios pelos quais serão alcançados os objetivos preconizados pelo coletivo escolar. A atividade de gestão é considerada, nessa perspectiva, como uma atividade de mediação. Sendo assim, não se esgota em si mesma, não é um fim em si. Pelo contrário, é intrínseca ao seu caráter mediador a possibilidade de múltiplas articulações com objetivos que rompam com práticas burocratizadas e conservadoras em termos de educação. Assim, na prática da gestão escolar encontramos tanto possibilidades de transformação e mudança quanto práticas que fortalecem o paternalismo ou as atitudes antidemocráticas.

Deste modo, o gestor precisa compreender que é mediador, no qual Paro

(2008) menciona que esse não pode utilizar práticas inúteis na escola e que a gestão precisa estar articulada com diversos objetivos e que não deve haver práticas dominadoras e burocráticas.

Paro (2008, p. 303), ainda, destaca que “é no caráter educativo da gestão escolar democrática que encontramos as possibilidades de mudança”, uma vez que a escola exige um ambiente pedagógico, onde ocorre a aprendizagem e o exercício da cidadania, analisando todo o processo educativo e a gestão da escola para verificar se está alcançando os resultados esperados em relação aos objetivos propostos.

Para o módulo II, o gestor escolar é responsável pelo coletivo da instituição educacional e que suas decisões devem estar centralizadas na comunidade escolar. Enquanto para o programa Escola de Gestores em sua unidade III, o gestor escolar necessita enfrentar os obstáculos como desafios que precisam ser superados para assim, organizar o sistema educacional, inclusive deve saber gerenciar as atividades financeiras.

Nesse contexto, de acordo com Moreira e Rizzoti (2009), no módulo VI, os recursos financeiros da escola devem ser bem geridos, uma vez que a gestão financeira é competência da escola pública, que precisa que os recursos financeiros sejam bem aplicados na educação e principalmente, na instituição escolar. Os gestores também são formados para gerenciar os recursos financeiros, essa tarefa pode ser trabalhada em uma formação continuada e a distância, para que assim, associe os conhecimentos para os gestores sobre o recurso financeiro e para uma educação prática que nesse caso, já é vivenciada pelo gestor escolar.

Ainda, conforme Moreira e Rizzoti, módulo VI, vale lembrar que tudo aquilo que o governo financia precisa de orçamento, no qual é elaborado anualmente, inclusive se o Projeto político - pedagógico tiver atividades que envolvam recursos financeiros precisam estar dispostos no orçamento e também da contribuição privada de pais, de eventos etc. Os autores enfatizam que:

Os instrumentos oficiais de planejamento e gestão de recursos do setor público requerem atendimento a prazos e condições especificados nas legislações federal e estadual. Reportam-se a ações estratégicas que afetam diretamente a escola, tais como construções e obras, implantação de novos projetos, contratação de servidores e manutenção diferenciada de atividades continuadas, entre tantas outras. Conhecer todos esses instrumentos, saber seus prazos e considerá-los em seu projeto pedagógico

devem fazer parte do cotidiano dos gestores preocupados em pensar o presente e o futuro da escola. (MOREIRA e RIZZOTI, 2009, p.27).

Inclusive, as unidades da Escola de Gestores enfatizam que a Lei de Diretrizes e Bases de 1996 doutrina o destino dos recursos financeiros para serem utilizados nas despesas das instituições escolares, como a manutenção e o desenvolvimento do ensino público. Despesas como o pagamento dos docentes e dos funcionários e investimentos das instalações físicas são responsabilidade da Secretaria de Educação estadual, municipal ou do Distrito Federal, no qual faz parte do Executivo e a escola não tem responsabilidade direta. É papel da instituição de ensino pedir materiais, obras para o Governo local em exercício. Logo, a escola tem despesas e é responsável por despesas menores.

O módulo VI, enfatiza que fazem parte dos pequenos investimentos na gestão financeira escolar:

- A aquisição de material permanente, quando receberem recursos de capital;
- Manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar;
- Aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola;
- Avaliação de aprendizagem;
- Implementação de projeto pedagógico;
- Desenvolvimento de atividades educacionais;
- Implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola);
- Funcionamento das escolas nos finais de semana; e a promoção da Educação Integral. (MOREIRA e RIZZOTI, 2009, p.43)

Deste modo, o gestor escolar precisa atuar e elaborar os planos de aplicação financeira, no qual deve saber os recursos que dispõe e como deve garantir o planejamento de ações.

Grosbaum e Davis (2001), no módulo IV, do programa Progestão, mencionam que além dos recursos financeiros, o gestor também deve atuar na promoção da aprendizagem e do sucesso de seus alunos. Assim, a escola facilita o acesso ao conhecimento, promovendo o desenvolvimento de seus alunos. A escola é parte fundamental da sociedade, pois prepara os alunos para conviver na sociedade e se tornarem cidadãos, por isso, a escola serve aos interesses da população para garantir ensino a todos. Portanto, o gestor necessita promover o desenvolvimento e a aprendizagem de seus discentes, mas para que isso ocorra, é preciso ter organização e compromisso de toda a equipe escolar. Deste modo, os dois cursos

têm currículo e conteúdo que favorecem a formação do gestor escolar.

A profissão de gestor escolar tem exigido formação continuada e muita discussão sobre o seu perfil, como a realização de seminários, palestras, entre outros. Segundo as notícias do Consed (2014), o Plano Nacional de Educação – PNE é relevante para a gestão escolar, porque é um instrumento que reduz as desigualdades educacionais.

A formação continuada da gestão escolar pode dissipar a fragilidade do gestor educacional. Várias instituições têm investido em cursos de especialização para o gestor escolar. Segundo o curso de Gestão Escolar na Educação Básica, os gestores articulam as políticas educacionais as demais políticas sociais, democratizam as relações escolares, implementam as ações para buscar autonomia escolar, devem construir coletivamente o Projeto Político Pedagógico, ser responsável, assim como o Estado, pela qualidade do ensino, manter relações democráticas entre a instituição, o governo local vigente e a comunidade, valorizar o profissional de educação, entre outros.

Os gestores educacionais, de acordo com Ogawa e Filipak, (2013), relatam que na gestão democrática, o perfil do gestor é de partilhar decisões e ações, ele tem também papel político, de administrador para que mantenha o diálogo e a execução da gestão escolar. Os autores enfatizam que:

Esse formato de gestão traz implícita a necessidade de uma atuação diferenciada por parte do gestor. Requer não somente um profissional que saiba administrar recursos financeiros, gerir ações administrativas e ou mesmo pedagógicas, mas também que tenha condições de liderar, de organizar, de influenciar, mobilizar e articular os profissionais da escola no que diz respeito ao aprendizado do estudante e de sua consequente formação como membro da sociedade. (OGAWA e PILIPAK, 2013, p. 97)

A qualificação do gestor instrumentaliza os aspectos técnicos e pedagógicos, o qual amplia o entendimento escolar no País para transformar o ensino da escola pública.

Quadro 3: Atuação do gestor escolar nos programas Progestão e Escola de Gestores

Tema	Progestão	Escola de Gestores
------	-----------	--------------------

Atuação do gestor escolar	História da gestão e dos gestores.	Conteúdo faz um resgate histórico da formação de gestores educacionais.
	A gestão promove, articula e envolve a ação das pessoas no processo de gestão escolar.	Articulação e intervenção do gestor em todos os setores do meio escolar.
	O gestor deve atuar com uma gestão democrática participativa, favorecendo a participação da família	Fomenta a implementação de políticas educacionais produzidas em instâncias do sistema educacional.
	Liderança, organização, influência e motivação.	Liderança, organização, influência e motivação.
	A educação escolar é uma prática social de caráter político.	A educação possui caráter político.
	Atuar na promoção da aprendizagem e do sucesso de seus alunos	Discutir e definir as finalidades da educação e da escola para elaborar o Projeto Político Pedagógico
	O gestor precisa compreender que é mediador.	Gestor como mediador.
	Atuar e elaborar os planos de aplicação financeira, no qual deve saber os recursos que dispõe e como deve garantir o planejamento de ações.	Saber aplicar os recursos financeiros de acordo com as necessidades da escola pública.
	Lei de Diretrizes e Bases doutrina o destino dos recursos financeiros para serem utilizados nas despesas das instituições escolares.	Lei de Diretrizes e Bases doutrina o destino dos recursos financeiros para serem utilizados nas despesas das instituições escolares.

Fonte: Elaboração da autora, com base nos estudos dos documentos dos Programas Gestão e Escola de Gestores da Educação Básica.

Sendo assim a formação continuada do gestor, nos dois cursos apresentados durante a pesquisa, demonstra a preocupação com o desenvolvimento da competência já citadas aqui em gerir as escolas de acordo com uma gestão democrática, desenvolvendo, participação e autonomia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa desenvolveu uma análise sobre a concepção de gestão escolar, gestão democrática e a atuação dos gestores escolares em dois programas governamentais de formação continuada de gestores de escolas de educação básica: Progestão e Escola de Gestores, particularidades e semelhanças nos programas estudados, Progestão e Escola de gestores, no qual ficou demonstrado a riqueza de detalhes em que a gestão escolar e a gestão democrática são abordadas.

Foi realizada uma análise documental dos materiais utilizados na formação dos gestores nos dois programas. Essa análise permitiu identificar diferenças e semelhanças entre estrutura e metodologia dos dois cursos. A sala virtual do programa Escola de Gestores oferecido pelo MEC disponibiliza vídeos, áudios, livros, alguns artigos e orientações sobre a forma e desenvolvimento das atividades do programa. Enquanto o Progestão utilizou, basicamente, módulos impressos que, posteriormente, foram disponibilizados em meio digital.

Com relação aos conteúdos, foram identificadas as perspectivas de atuação profissional do gestor escolar. As mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais proporcionam novas questões para a escola e para o trabalho dos gestores. Com isso, é necessária uma atualização constante dos conhecimentos atinentes à gestão da escola. Em especial, as mudanças no quadro legislativo que implicam em normas e procedimentos para a gestão das escolas. A determinação do princípio da gestão democrática do ensino público (CF/88 e LDB/96) implicou em nova organização da escola com base na descentralização, na autonomia e na participação.

A partir daí novas competências foram solicitadas aos gestores de escolas públicas. Os programas de formação continuada de gestores escolares, aqui estudados, foram elaborados e implementados nesse contexto. Por essa razão, observou-se a ênfase colocada na atuação dos gestores numa perspectiva democrática. Essa atuação vai desde a compreensão do sentido e dos princípios da gestão democrática à sua operacionalização no cotidiano escolar.

Para que a gestão da escola, como um todo articulado, seja democrática, é

preciso ressaltar a atuação do gestor e sua relação com a comunidade em geral, para uma melhoria na qualidade de ensino, visto que é essencial a participação da comunidade, pois a escola foi feita para ela. Para que se efetive a relação entre família e escola, é de fundamental importância uma gestão escolar, que funcione como uma base para uma educação democrática e de qualidade.

Acredita-se que somente assim o ensino poderá se desenvolver com qualidade. Portanto, os professores e a direção podem incentivar ou possibilitar a participação da família. Na verdade, essa parceria entre pais e mestres precisa estar sempre em harmonia, assim o sucesso da escola, do ensino e da aprendizagem serão alcançados.

Esse tema assume grande relevância na atualidade, tanto nas práticas em que se busca interação crescente, quanto nos diferentes grupos profissionais, e na investigação científica.

A formação continuada tem passado por mudanças significativas nos últimos anos. Surgiram novas propostas de ensino e novas políticas também que definiram os novos rumos da escola, pois o professor deve trabalhar juntamente com os gestores e toda equipe escolar, elaborando e implementando o Projeto político-pedagógico e discutindo novas metas para as escolas.

Ao buscar responder à principal problemática desta pesquisa – de que maneira os programas Progestão e Escola de Gestores tratam a formação dos diretores escolares na perspectiva da gestão democrática? – o estudo demonstrou que a participação de diferentes atores da comunidade escolar é um ponto central na gestão democrática da escola pública. E que é papel da equipe gestora criar os meios e as condições para que essa participação se efetive, atendendo aos determinantes legais e aos princípios de uma gestão democrática. Isso implica aprofundar conhecimentos e levar o gestor à reflexão sobre seu trabalho, que envolve saber liderar, influenciar, motivar, e administrar os recursos da escola para promover a qualidade no ensino. Assim, acredita-se que a formação continuada atrelada à prática reflexiva pode melhorar e fazer mudanças na vida profissional e nas escolas. Desse modo, entende-se que os programas apresentaram estrutura e conteúdo que são importantes para o conhecimento do gestor escolar.

Além de buscar responder a principal problemática dessa pesquisa que aqui

já foi respondida, buscou-se também responder aos objetivos – concepção de gestão escolar, compreender como entendem a gestão democrática os dois programas e identificar a importância da atuação do gestor escolar. Para a concepção de gestão escolar os dois programas por mais distintos que sejam abordam a gestão escolar como ações que articulam toda a equipe gestora da escola de forma a instruir para o processo e gerar ações intencionais de atingir a finalidade que é a aprendizagem do aluno. Para a compreensão de gestão democrática os dois programas focam na descentralização, participação e autonomia da escola e que todas as decisões possam ser compartilhadas. E por fim os programas vêem a atuação do gestor escolar como principal agente motivador e mediador das ações dentro do espaço escolar.

A pesquisa foi importante para que se possa compreender como o mecanismo da gestão democrática foi abordada nos programas governamentais. O mundo vem passando por várias mudanças como os avanços tecnológicos e a globalização. Com isso, as transformações nas escolas são necessárias para manter seu protagonismo na formação crítica dos indivíduos. Portanto, um profissional que ousa e está preparado para as inovações no campo pedagógico que vêm ocorrendo no mundo globalizado é fundamental para a melhor aprendizagem dos alunos, porque ele vai motivá-los e vai estar preparado para os desafios atuais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Mariza Vasques de. MOURA, Esmeralda. **Módulo VIII** - “Como desenvolver a gestão dos servidores na escola? Disponível em: <<http://www.sed.sc.gov.br/documentos/plano-de-gestao-escolar-409/processo-2016/progestao-modulos-atividades>> Acesso em outubro de 2019.

ANTUNES, R. T. **O gestor escolar**. Maringá, 2008, Programa de desenvolvimento educacional: Caderno de Gestão. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_rosmeiri_trombini.pdf>. Acesso em: 24 de julho de 2018.

AVRITZER, Leonardo. **Democracy and Public Space in Latin America**. New Jersey, Princeton University Press, 2002.

AVRITZER, Leonardo; NAVARRO, Zander (orgs.). **A inovação democrática no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 42/2003 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

BRASIL. **Lei nº 10.172**, de 9 de janeiro de 2001, Brasília, 2001. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10172.htm> Acesso em dezembro de 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Brasília, 2014. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm> Acesso em dezembro de 2018.

BRASIL. Ministério de Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 4.024**. Brasília, 1961. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/.../lei/.../lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacao>>. Acesso em novembro de 2018.

BRASIL. Ministério de Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 5.692**. Brasília, 1971. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/.../lei-de-diretrizes-e-base-de-1971-lei-5692-71>> Acesso em dezembro de 2018.

BRASIL. Ministério de Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394**. Brasília, 1996. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>> Acesso

em novembro de 2018.

BRASIL. **Programa Nacional Escola de Gestores**. Brasília: MEC/SEB/DPR, 2007. CADERNOS, P. D. E. Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE.

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. **Progestão: como construir e desenvolver os princípios de conveniência democrática na escola?** Módulo V / Maria Celeste da Silva Carvalho, Ana Célia Bahia Silva; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

CELLARD A. A análise documental. In: Poupart J, Deslauriers J-P, Groulx L-H, Laperrière A, Mayer R, Pires AP. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes; 2012. p. 295-316. Disponível em: <https://www.academia.edu/.../ANDRÉ_CELLARD_-_A_análise_documental._p_295-316> Acesso em março de 2019.

CORRÊA, Maria Laetitia; PIMENTA, Solange Maria. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. **Gestão educacional: Novos olhares, novas abordagens**, v. 8, 2005.

COUTINHO, Carlos Melson. **Cultura e Sociedade no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

Curso de especialização em gestão escolar: Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/cursos?id=14669>> Acesso em novembro de 2018.

Curso de Aperfeiçoamento em gestão escolar: Disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/cursos?id=16005>> Acesso em outubro de 2018.

CURY, C.R.J. Gestão Democrática da Educação: exigências e desafios. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Porto Alegre: ANPAE, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

DEVECHI, Cátia Piccolo Viero. TREVISAN, Amarildo Luiz. Sobre a proximidade do senso comum das pesquisas qualitativas em educação: positividade ou simples decadência? **Rev. Bras. Educ. [online]**. 2010, vol.15, n.43 [cited 2019-03-19], pp.148-161.

Available

from:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782010000100010&lng=en&nrm=iso>.

ISSN

1413-

2478.

<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782010000100010>.> Acesso em março de 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERREIRA, N. S. Carapeto e AGUIAR, M. A. da S. (Org.) **Gestão da Educação:**

Impasse, Perspectivas e Compromisso. São Paulo: Cortez, 2002.

FREITAS, Katia Siqueira. Progestão: como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar?, módulo X / José Vieira de Sousa; Katia Siqueira de Freitas. Coordenação Geral: Lílian Barboza de Sena - Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2009.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da Terra.** São Paulo: Petrópolis., 2001.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Plageder, 2009.

GHIRALDELLI JÚNIOR, Paulo. **História da educação brasileira.** 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.,

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

GROSBAUM, Marta Wolak. **Progestão: como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola?** Módulo IV / Marta Wolak Grosbaum, Claudia Leme Ferreira Davis; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo, Cortez, 2003.

LIBANEIO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5ª. ed. Goiânia: Alternativa, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6.ed. ver. e ampl. – São Paulo. Heccus Editora. 304 p. 2015

LIMA, Licínio C. **Organização Escolar e Democracia Radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública.** São Paulo: Editora Cortez – Instituto Paulo Freire, 2008.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: **Em Aberto**, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, junho de 2000, p. 11 – 34)

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, 2000.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

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

MACHADO, Maria Aglaê de M. **Progestão: Guia Didático**, CONSED, Brasília, 2001, Reimpressão, SP, 2004.

MACHADO, Maria Aglaê de M. **Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais**. In: CONSELHO DOS SECRETÁRIOS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO. *Gestão educacional: tendências e perspectivas*. São Paulo: Cenpec, 1999. (Série Seminários Consed).

MARÇAL, Juliane Corrêa. **Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Módulo III**. Juliane Corrêa Marçal, José Vieira de Sousa; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. **Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola? Módulo VII** / Ricardo Chaves de Rezende Martins, Rui Rodrigues Aguiar; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MEDEIROS MACHADO, Maria Aglaê de. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em aberto**, v. 17, n. 72, 2008.

MEDEIROS Machado. -- Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Federal de Educação. (1963). Parecer nº. **251/62. Currículo mínimo e duração do curso de Pedagogia**. Relator: Valnir Chagas. Documenta, Brasília. (1-11), p.59-65

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO. **Escola de Gestores da Educação Básica – Apresentação**. Brasil, 6 de jan. 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>. Acesso em: 28 de agosto de 2018.

MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque. RIZZOTI, José Roberto. **Progestão: como gerenciar os recursos financeiros? Módulo VI** / Ana Maria de Albuquerque Moreira, José Roberto Rizzoti. -- Brasília: Consed– Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2009.

NÓVOA. A. **Formação contínua de professores: realidades e perspectivas**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1991.

NÓVOA, António. Para uma análise das instituições escolares. **As organizações escolares em análise**, v. 3, p. 15-43, 1995.

OGAWA, Mary Natsue; FILIPAK, Sirley Terezinha. **A formação do Gestor Escolar**. Curitiba, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática,

2008.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez, 2001.

PENIN, Sônia Teresinha de Souza. **Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Módulo I** / Sônia Teresinha de Souza Penin, Sofia Lerche Vieira; coordenação geral Maria Aglaê de

PIMENTA, Selma Garrido. LIMA, Maria Socorro Lucena. **Estágio e docência**, São Paulo: Cortez, 2011. (Coleção docência em formação. Série: Saberes Pedagógicos).

SANTOS, Boaventura de Souza. **Democratizar a Democracia**. São Paulo: Civilização Brasileira, 2002.

SERPA, Dagmar. Formação de Gestores Escolares não atendem às demandas do dia a dia. **Revista Nova Escola**. Editora Abril, 2011.

SILVA, C.S.B. **Curso de pedagogia no Brasil: história e identidade**. Campinas, SP: Autores Associados, 1999. – (Coleção polêmicas do nosso tempo; 66).

SOUZA, Ângelo Ricardo de et al.]. **Planejamento e trabalho coletivo**. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: Ed. da UFPR. 2005, p.15-22. 68 p. - (Gestão e avaliação da escola pública; 1)

SOUZA-MINAYO, Maria Cecília de. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. De Souza-Minayo MC, compilador. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 21, p. 9-29, 2002.

TEIXEIRA, M. A. **Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional Escola de Gestores do Estado do Pará**. 2011. 135 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011, disponível em

<<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/26259/dissertacao%20final.pdf?sequence=1>>. Acessado em 26 de julho de 2018.

VEIGA, I. P. A. **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papyrus, 2004.

VIEIRA, Sofia Lerche. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 23, n. 1, 2014.

Parte III - Perspectivas Profissionais

PERSPECTICAS PROFISSIONAIS

Quando ingressei no Curso de Pedagogia, as expectativas eram as gerais, sala de aula ou no máximo a gestão de uma escola, onde eu pudesse colocar em prática os anos de estudos realizados e as experiências profissionais obtidas ao longo do curso, mas quando se entende o mundo da pedagogia ao qual ela está inserida, percebi que há diversos pontos que devem ser colocados em evidência.

Os estudos verificam que os gestores indicam entender que a formação continuada atrelada à prática reflexiva pode melhorar e fazer mudanças nas vidas profissionais e nas escolas dirigidas pelos mesmos, que a formação não se limita a formar gestores para solucionar problemas imediatos, mas que forme um gestor voltado para uma gestão democrática e de abertura com a comunidade.

Os gestores ainda observaram nos estudos que os cursos de formação oferecidos pelo governo são bastante teóricos e recomendam que as políticas públicas educacionais de formação específica do gestor sejam melhores elaboradas e incluam enfoque sobre as práticas de gestão.

Diante dos trabalhos encontrados e mediante o período de tempo usado na pesquisa para delimitar, pode-se observar uma lacuna quanto à temática “formação continuada de gestores” e os programas que podem envolver essa formação. Ainda é escassa e só observada por pessoas que já estiveram no cargo e passaram pelas dificuldades ou por estudiosos que admiram o tema e a área de atuação do gestor escolar.

Atualmente, a busca está para além das salas de aula, há diversos concursos públicos que necessitam de pedagogos para diversificadas atividades em que eu poderei atuar, de acordo com os conhecimentos adquiridos no período de graduação, há ONG's e o meio empresarial que está em grande crescimento.

Em curto prazo, as expectativas são de continuar os estudos, porém, visando os diversos concursos públicos que estão direcionados para o cargo de pedagogo e afins, mas em longo prazo, os planos são de cursar nesta Instituição um mestrado em gestão, pois é a área em que me apaixonei na pedagogia e assim por diante, seguir estudando e me atualizando no campo da pedagogia.