



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

**FORMAÇÃO DE GESTORES: UM PROCESSO
COMPLEXO E DESAFIADOR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

DARLIANA SIDICLÉA FRANÇA

Sobradinho, RS, Brasil

2013

FORMAÇÃO DE GESTORES: UM PROCESSO COMPLEXO E DESAFIADOR

Por

Darlina Sidicléa França

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de

Especialista em Gestão Educacional.

Orientador: Prof^a. Ms. Myrian Cunha Krum

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**FORMAÇÃO DE GESTORES: UM PROCESSO COMPLEXO E
DESAFIADOR**

Elaborada por

Darlina Sidicléa França

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Myrian Cunha Krum, Ms. (UFSM)

Presidente/Orientador

Prof. Leonardo Germano Kruger- Ms. (UFSM)

Maria Eliza da Rosa Gama, Dr. (UFSM)

Sobradinho, RS, novembro 2013.

Dedico este trabalho a Maurício e Marco Antônio França.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me presenteou com o potencial de sonhar e buscar a concretização desse sonho.

A meu marido Maurício, companheiro, amigo, superpai que esteve presente em todos os momentos dessa especialização, apoiando, auxiliando e principalmente atendendo as reivindicações de nosso filho.

Ao meu amado e pequenino Marco Antônio que desde cedo presencia a minha singela busca por uma formação de qualidade.

A minha Família, pai, mãe, Lucas e Viviane obrigada por acreditarem em mim.

A tutora presencial Carla, amiga, que constantemente fez-se presente através de lembretes e comunicados *online*, não deixando ninguém esquecer as provas, os trabalhos e principalmente a monografia.

Em por último, mas não menos importante, a minha orientadora Myrian Cunha Krum, exemplo de competências e sabedoria, que com passos firmes me guiaste até aqui, proporcionando-me uma pequena parcela da tamanha sabedoria que possui.

Aprender é uma aventura criadora,
algo, por isso mesmo, muito mais
rico do que meramente repetir
a lição de casa dada.
Aprender para nós é construir,
reconstruir, constatar para mudar,
o que não se faz sem abertura ao
risco e à aventura do espírito.
Paulo Freire, educador

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

FORMAÇÃO DE GESTORES: UM PROCESSO COMPLEXO E DESAFIADOR

AUTORA: DARLIANA SIDICLÉA FRANÇA

ORIENTADORA: MS. MYRIAN CUNHA KRUM

SOBRADINHO, RS, 29 DE NOVEMBRO DE 2013.

Inúmeras são as mudanças que ocorrem todos os dias afetando os mais variados setores da sociedade, inclusive a educação. Com o passar do tempo o modelo de administração escolar baseada no modelo tecnocrático não era mais condizente com contexto educacional que o Brasil estava vivenciando. Era preciso transformações e elas concretizaram-se através da gestão escolar, modelo marcado pela descentralização do poder, o que proporcionava a escola maior autonomia administrativa, política, financeira e pedagógica, inaugurando assim, a gestão democrática. Tamanha responsabilidade exige gestores, nesse caso o diretor, mais qualificados com suporte teórico e prático de acordo com o contexto sociocultural que está vivendo-se. Nesta perspectiva, buscou-se subsídios teóricos sobre a formação de diretores escolares, através de uma pesquisa bibliográfica e análise documental. Destacou-se iniciativas governamentais em ofertar formação continuada a gestores educacionais e escolares no intuito de qualificar as suas práticas com vistas à uma educação de qualidade social. A formação continuada seria um meio para os gestores/diretores desenvolverem habilidades de planejar, identificar e resolver problemas, de modo participativo, buscando integrar todos os membros da comunidade escolar, demonstrando assim liderança democrática através da articulação e compartilhamento de ações administrativas e pedagógicas.

Palavras-chave: Gestor; Formação Continuada; Escola.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

FORMAÇÃO DE GESTORES: UM PROCESSO COMPLEXO E DESAFIADOR

AUTORA: DARLIANA SIDICLÉA FRANÇA

ORIENTADORA: MS. MYRIAN CUNHA KRUM

SOBRADINHO, RS, 29 DE NOVEMBRO DE 2013.

There are numerous changes that occur every day affecting various sectors of society, including education. Over time the management model school -based technocratic model was no longer consistent with the educational context that Brazil was experiencing. It was necessary transformations and they were implemented by school management model characterized by decentralization of power, which caused the largest school administrative, political, financial and educational, founding democratic management. Such responsibility requires managers, in this case the director, more skilled with theoretical and practical support in accordance with the socio-cultural context that is living up. In this perspective, it is questionable whether there is a specific training school manager? Aiming to identify the priority that this training. Through a literature search , it was revealed that there is training for school managers and that they are not recent , a government program called " School Managers of Public Education " a government policy that aims to qualify the manager in the quest for quality education social . Continuing education would be a way for managers to develop skills to plan, identify and solve problems in a participatory manner, seeking to integrate all members of the school community, demonstrating leadership democratic.

Key words: Manager; Training; School

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA	13
1.1 Gestão democrática	16
1.2 Gestão escolar e gestão educacional	19
1.3 Dimensões da gestão escolar	21
2 FORMAÇÃO DE GESTORES	25
2.1 Escola de Gestores da Educação Básica: uma política de governo	29
3 DESAFIOS AOS GESTORES	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	41

INTRODUÇÃO

São inúmeros os desafios impostos pela sociedade, impulsionando mudanças gradativas no contexto educacional, cujo principal objetivo é desenvolver habilidades e competências necessárias para que o discente conviva e interaja no meio social. Dentre estas competências destacam-se: o pensar criativo, o expressar-se claramente as idéias, tomar decisões, resolver conflitos (LUCK, 2009), onde a escola caberá intervir no desenvolvimento de habilidades para o alcance da aprendizagem de seus educandos.

Para isto, a gestão escolar é um processo fundamental no contexto escolar, pois através dela observa-se todo o contexto macro, o educacional, bem como os seus problemas e/ou desafios, visando à solução dos mesmos em prol da aprendizagem significativa e efetiva dos seus educandos.

Dessa forma, o gestor/diretor escolar possui um papel relevante nesse cenário, visto que se aumenta a competência do diretor, também aumentará a competência da escola. Compreende-se que, todos os professores são gestores, porém, neste contexto, destaca-se a figura do diretor escolar. Sendo assim, a sua formação passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sobre esta perspectiva problematiza-se “Há uma formação específica para o diretor escolar que aborde as dimensões da gestão?”

A partir de alguns referenciais bibliográficos na área de gestão escolar e educacional o estudo pretende trazer suporte teórico para uma reflexão acerca da formação de diretores. Não é possível que a equipe gestora enfrente tamanha responsabilidade baseada na tentativa de “acerto e erro”, é preciso que haja uma formação que auxilie os gestores a organizar o contexto escolar (nas áreas administrativas humana, financeira e pedagógica) a implementar projetos que promovam transformações das práticas educacionais mais compatíveis com a comunidade escolar. Para tal, o objetivo geral da investigação foi buscar subsídios teóricos sobre a formação do diretor. Enquanto que os específicos: Destacar diferenças entre gestão escolar e administração escolar; identificar principais características da gestão escolar e da educacional; elencar as dimensões da gestão escolar.

O presente trabalho surgiu de um interesse pessoal pelo tema, já que faço parte do contexto escolar, como educadora e, percebo as dificuldades que alguns diretores possuem frente a tamanha responsabilidade que lhes é atribuída diariamente, sendo de cunho pedagógico, administrativo ou financeiro. Por isso, se faz necessário uma formação que vise auxiliar os mesmos na busca de soluções. Para responder ao questionamento realizou-se estudos bibliográficos de autores como Campos e Silva (2009), Sander (2007), Veiga (2007), Modolo (2007), Ferreira (2006), Portella (2003, 2004), Luck (2000), Gadotti (1994), Miguel Arroyo (1979), Leão (1945), dentre outros, além de documentos legais, como a Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96(LDBEN). A metodologia utilizada nesse estudo é de cunho qualitativo, apoiada em uma pesquisa bibliográfica e análise documental.

Essa pesquisa pode ser definida como descritiva, de cunho qualitativo, já que parte da premissa da resolução do problema a partir da observação, análise e descrição objetiva do estudo por meio de referencial bibliográfico. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência, resultando na aquisição ou novas visões de uma realidade já conhecida.

Os procedimentos metodológicos partiram de um levantamento bibliográfico acerca do tema, sendo pesquisados em diversos meios: livros, revistas, artigos e sites da internet.

A monografia está organizada em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico, abordando inicialmente as diferenças históricas pelo qual a gestão escolar passou, mudando a nomenclatura de administração escolar para gestão e as implicações dessa evolução, sendo uma delas a gestão democrática. Em seguida, buscou-se diferenciar gestão educacional de gestão escolar, identificando as inúmeras dimensões existentes na gestão escolar.

No segundo capítulo apresenta-se o “Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública”, formação oferecida pelo governo federal, enquanto uma política de governo, na busca qualificar diretores de todos os estados.

O terceiro capítulo corresponde aos desafios que os dirigentes escolares, no caso, o diretor, encontra tanto em sua formação quanto em sua área de atuação. Um breve capítulo, o quarto, indicamos a metodologia utilizada nesta monografia.

E por último tecem-se algumas reflexões finais sobre o tema abordado.

A gestão escolar crítica e consciente requer profissionais qualificados e comprometidos com a educação, capazes de realizar trabalhos conjuntos e integrados necessários para que ocorra a transformação educacional. Para isso, o gestor/diretor deve perceber-se como um líder defensor da educação e dos princípios democráticos no que tange a escola pública.

1 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA

Gestão é um termo que constantemente vem sendo discutido nas instituições de ensino e no contexto educacional. O conceito de gestão escolar está associado à democratização do ensino isto é, a descentralização do processo educacional, demonstrando a importância da participação de todos nas decisões e orientações do planejamento pedagógico.

Até mesmo o dicionário Aurélio, menciona que o termo gestão determina o ato de gerir ou gerenciar, tendo como sinônimo a palavra administração. Porém, segundo Lück (2000, p.3) a gestão escolar supera o enfoque limitado de administração, já que neste contexto os problemas são mais complexos, e necessitam de ações articuladas e coletivas para supri-los, pois é

a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas, ainda carentes de liderança clara e competente, de referencial teórico-metodológico avançado de gestão, de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas.

De acordo com Campos e Silva (2009, p. 04) anterior a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96, a escola era administrada seguindo os fundamentos na Administração Escolar similares ao modelo de administração científica ou escola clássica. Nesse modelo a racionalidade é limitada, há linearidade; tem-se influência de fora para dentro; “emprego mecanicista de pessoas e de recursos para realizar os objetivos organizacionais de sentido limitado”.

A tarefa de guiar a educação era algo difícil, sendo assim, necessitava de uma administração modernizada, “a administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas” (LEÃO, 1945, p. 154).

Continua Leão (1945), indicando que a administração escolar deveria seguir uma ordem administrativa, em que se tem:

- a) Operações técnicas (distribuição, produção, transformação);
- b) Operações financeiras (rendimento do trabalho efetuado);
- c) Operações de segurança (proteção dos bens e das pessoas);
- d) Operações de contabilidade (inventários, balanços, estatísticas...);
- e) Operações administrativas propriamente ditas (previdência, organização, comando, coordenação, colaboração, verificação) (LEÃO, 1945, p. 11).

Nesta perspectiva, a fragmentação do trabalho é visível, sendo que o diretor possui o papel preponderante, pois é ele que “dirige o trabalho modelador de outras vidas, ajuda a progredir, mental e moralmente a comunidade inteira. É o líder, condutor educacional de sua gente, o árbitro nos assuntos de educação.” (LEÃO, 1945, p. 158).

Dessa forma, a figura central na escola era o diretor, que era tutelado aos órgãos centrais, buscando cumprir as normas, determinações e regulamentações emitidas por esses órgãos. “O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações, como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino” (CAMPOS e SILVA, 2009, p. 5).

Lück (2006, p. 35), também concorda com a afirmação acima, pois menciona que o “bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”.

Com o movimento de reabertura político-democrático do Brasil, inicia-se uma nova fase no campo da administração escolar, tendo Miguel Arroyo (1979) como importante crítico a esse sistema educacional. Questiona qual a contribuição da racionalidade administrativa para o sistema educacional, como esse pode diminuir as disparidades sociais, e conclui que “há sintomas de que o sistema escolar vem contribuindo para o contrário” (p. 38). Segue o autor, essa forma de estrutura viabiliza o poder, pois está relacionada com o capitalismo e ao sistema de produção, contribuindo para a manutenção da desigualdade.

Com isso, “O grau de escolarização deixou de ser mera credencial de status social para se converter em um dos mecanismos que justificam a distribuição da população na divisão sócio-técnica do trabalho” (ARROYO, 1979, p. 41). Há necessidade de envolver a comunidade escolar, para que auxilie a definir os rumos educacionais, porém faltam-lhe subsídios teóricos para uma definição mais concreta. Finaliza destacando,

O problema, pois, é como encontrar mecanismos que gerem um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação popular na definição de estratégias, na organização escolar, na alocação de recursos e, sobretudo, na redefinição de seus conteúdos e fins. Fazer com que a administração da educação recupere seu sentido social (ARROYO, 1979, p. 46).

Com base nas críticas da prática da administração escolar e ao enfoque tecnocrático, surge na literatura os primeiros conceitos de gestão escolar. Para Lück (2005, p.17),

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Dessa forma, a gestão traduz-se como um ato político advindo de atores sociais, sendo que sua construção não pode ser individual, mas sim partilhada. (BRASIL, 2005). Ocorre tanto em nível macro (sistema) quanto em micro (escola), buscando assim superar a fragmentação da realidade.

Para Ferreira (2006, p. 306), o termo gestão é,

Gestão (do latim *gestio-ōnis*) significa ato de gerir, gerência, administração [...]. Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebida a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana. [...]

Então, a gestão escolar, pode ser vista como uma dimensão que objetiva a organização, mobilização e articulação de todos os setores da escola em prol da promoção efetiva da aprendizagem dos educandos, de tal forma, a torná-los capazes de enfrentar os desafios impostos pela sociedade globalizada.

Essas alterações, tanto de terminologia “administração da escola” para “gestão da escola” quanto de paradigma advêm de uma nova visão de sociedade que fundamentam a concepção da qualidade da educação e definem a finalidade da escola.

[...] não se trata de uma simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática (gestão) é promotora de transformação de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações como costumava acontecer com a administração científica (LUCK, 2000, p.15).

Essa mesma autora defende que, com as transformações sociais, não é mais possível seguir uma orientação guiada por um “antigo enfoque da administração científica, pelo qual se considera que, tanto a organização como as pessoas que nela atuam, são componentes de uma máquina controlada de fora para dentro e de cima para baixo” (2007, p. 50). Assim sendo, o conceito de administração é limitado, já que a gestão “assenta na mobilização do elemento humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas” (p. 27).

Importante destacar que, a educação é um processo histórico, visando a “constituição de estratégias (materiais e discursivas) direcionadas para uma permanente reinvenção dos modos de socialização dos comportamentos e dos saberes de uma determinada sociedade” (VEIGA, 2007, p.11). Sob essa perspectiva, tanto a administração quanto a gestão escolar estão vulneráveis às novas necessidades sociais decorrentes de mudanças socioculturais. Sendo uma dessas mudanças é a gestão democrática que visa à construção coletiva que implica uma nova forma de organização e funcionamento da escola.

1.1 Gestão democrática

A redemocratização do ensino foi marcada pela promulgação da Constituição Federal de 1988, quando ao longo do Art. 206 lê-se que “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” é um dos princípios básicos do ensino. Após, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96 destaca, através do artigo 14 que, as normas de gestão democrática devem presidir o ensino público, visando um trabalho coletivo, participativo e dialógico entre todos os membros da comunidade escolar. A partir desses momentos, novos mecanismos educacionais passaram a ser construídos no interior das escolas, “oportunizando a participação da comunidade escolar e local nas decisões que envolvem as questões educacionais, ampliando a responsabilidade e atuação do gestor escolar” (CAMPOS e SILVA, 2009, p. 5).

Porém, Bordignon e Gracindo (2004, p.148) mencionam que, há superficialidade na LDBEN em relação a gestão da educação em seu artigo 14, mencionando que não basta mudanças institucionais, é necessário mudanças de paradigmas na comunidade escolar.

A referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas da educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola, além da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Já, a descentralização político-administrativa, indicada na LDBEN /96 representa a normatização da organização da educação do país, garantindo ao longo do texto a autonomia das instituições educacionais. Dessa forma, a gestão escolar ocupará um espaço adequado em relação à autonomia da comunidade escolar, que será representada por seus profissionais, sendo que os mesmos deverão organizar a escola a fim de atender aos interesses sociais. Esta organização deverá estar presente no projeto político-pedagógico da escola.

Modolo (2007, p 14) afirma que a gestão democrática requer mais que mudanças institucionais, mas mudanças de paradigmas, que orientam a prática pedagógica construída em um fazer coletivo permanentemente em processo. E ainda, “contribuir para que instituições educacionais articuladas com outras organizações da comunidade possam participar da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade e na democracia” (PNE, Proposta da Sociedade Brasileira, 1997, p. 50).

Neste contexto, Cunha (1987), menciona que,

O ensino democrático não é só aquele que permite o acesso de todos que o procuram, mas, também, oferece a *qualidade* que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O ensino democrático é aquele que, sendo estatal, não está subordinado ao mandonismo de castas burocráticas, nem sujeito às oscilações dos administradores do momento. Tem, isto sim, currículo, condições de ingresso, promoção e certificação, bem como métodos e materiais discutidos amplamente com a sociedade, de modo que os interesses da maioria, em termos pedagógicos, sejam efetivamente respeitados. O ensino democrático é, também, aquele cuja gestão é exercida pelos interessados, seja indiretamente, pela intermediação do Estado (que precisamos fazer democrático), seja diretamente, pelo princípio da representação e da administração colegiada (CUNHA, 1987, p. 06)

Porém, para a gestão ser considerada democrática é preciso,

que os processos desenvolvidos respeitem a vontade e o interesse da coletividade, assumindo formas flexíveis e participativas. Uma gestão democrática privilegia o trabalho coletivo, a construção de formas consensuais de tomada de decisões e a opção por estratégias que possibilitem a apresentação, discussão e resolução de divergências ou

resistências que possam impedir a consecução dos objetivos do grupo. Envolve, portanto, uma variedade de interlocutores nas decisões e ações envolvidas nas diversas políticas, o que implica maiores responsabilidades para todos (LUZ, 2006, p.27).

A gestão democrática prima pelas decisões coletivas, princípios e ações participativas dessa forma todos têm voz e vez, podendo opinar e defender seu ponto de vista, tamanha autonomia também gera maiores responsabilidades, já que todos são autores e colaboradores das decisões tomadas.

Gadotti (1994, p.2) menciona que a gestão democrática exige uma “mudança de mentalidade” de todos os seus membros, que devem passar a ver a escola não como sendo um patrimônio do estado, mas sim da comunidade, e que, os usuários da escola sejam seus gestores e dirigentes e não simples fiscalizadores ou meros receptores do processo educacional. Nesse contexto, pais, alunos, professores e funcionários assumem a responsabilidade do projeto da escola.

Existem duas justificativas, segundo Gadotti (1994,) para a implantação da gestão democrática no sistema de ensino, o primeiro relacionado a formação para a cidadania, dando o exemplo de democracia e estando a serviço da comunidade a qual está inserida. Em segundo lugar, a democracia deve melhorar o que é específico da escola, isto, é o seu ensino. Já que todos têm o direito a participar, tanto alunos quanto pais e professores saberão mais do funcionamento da instituição gerando novos conhecimentos e uma aproximação entre os mesmos, o que facilitará o processo de ensino-aprendizagem.

A gestão democrática é algo inacabado, requer constante reestruturação, possui limites, sendo estes encontrados:

nas próprias pessoas, com pequena experiência de democracia; na mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de governar e considera o povo é incapaz de exercer o governo de qualquer coisa; na própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical; no autoritarismo que impregnou nosso *ethos* educacional; no tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política. (GADOTTI, 1994, p. 3)

Este mesmo autor afirma que a gestão democrática está apoiada em princípios que diz respeito ao desenvolvimento de uma consciência crítica; no envolvimento das pessoas; na participação e cooperação; e na autonomia. Esse último relacionado com a própria luta social, “dentro do instituído, contra o instituído para instituir outra coisa” (p. 5). Dessa forma,

A eficácia dessa luta depende muito da ousadia da cada escola em experimentar o novo e não apenas pensá-lo. Mas para isso é preciso percorrer um longo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade dela resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade autogovernar-se. (GADOTTI, 1994, p. 05)

Assim sendo, para alcançar a tão desejada democracia e emancipação humana faz-se necessário a descentralização do poder, a participação dos cidadãos, o fazer e pensar coletivo. Porém,

“resta saber se esta nova linguagem é real, fruto de uma verdadeira confiança na participação democrática, ou se é apenas uma mudança de linguagem, até convertê-la em um simples conjunto de *slogans* sem qualquer conteúdo” (SANTOMÉ, 1998, p. 22).

A gestão democrática concretiza-se na participação, na organização coletiva e partilhada, na tomada de decisões pelo grupo, decisões essas que podem ser de cunho pedagógico, administrativo ou financeiro. É buscando a interação de todos os membros da comunidade escolar que instituição adquirirá a sua identidade própria, condizente com seu contexto sociocultural.

A democratização do ensino proporciona maior autonomia para a escola, da mesma forma, a responsabilidade do diretor elevou-se, sendo necessários maiores conhecimentos na gestão escolar (microsistema) e na gestão educacional (macrossistema).

1.2 Gestão escolar e gestão educacional

O conceito de gestão escolar e educacional é relativamente novo, porém de suma importância, quando se busca uma escola preocupada com as exigências sociais, como alunos críticos e atuantes, que possuam competências e habilidades para atuar de forma decisiva na sociedade.

A gestão escolar e a gestão educacional não são palavras sinônimas, ambas possuem significados diferentes. Todavia, elas se interligam, devendo ter os mesmos princípios e finalidades, a fim de complementar-se, e não se oporem.

Gestão escolar está relacionada ao microsistema, isto é ao espaço da escola, englobando atividades de organização, planejamento, acompanhamento e

avaliação do processo de ensino-aprendizagem. Por sua vez, a gestão educacional, está relacionada com o macrossistema e existem em função da gestão escolar. De acordo com Vieira (2006, p. 35) a gestão educacional,

refere-se a um amplo aspecto de iniciativas desenvolvidas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino ou de outras ações que desenvolvem no âmbito específico de sua atuação.

Dessa forma a gestão educacional é resultante de um processo de formulação das diversas jurisdições educacionais do governo, tendo as esferas: federal, estadual e municipal. Sendo assim, é correto afirmar que estas representações correspondem a legalização das políticas públicas nacionais, por meio de normas que traduzem a educação brasileira. Isto é, leis que concebem a educação brasileira.

Como já mencionado, a gestão educacional representa o macro campo da educação, que se concretiza na instituição escola, onde o que foi planejado e articulado em leis e normas acontece. Cabe então, a cada instituição através do seu projeto político-pedagógico fazer acontecer o processo pedagógico, financeiro e administrativo de acordo com as particularidades locais, fazendo valer a autonomia lhe dada através da gestão democrática, prevista na Constituição Federal de 1988 e mais tarde, referendada na LDB nº 9394/1996.

A gestão advém do verbo gerir, neste caso, gerir a dinâmica escolar, contextualizando-a de acordo com as diretrizes e políticas educacionais públicas a fim de ter um projeto político-pedagógico que vise à gestão democrática, bem como um ambiente autônomo, em que o aluno seja capaz de tomar suas próprias decisões, seja participativo e compartilhe seus conhecimentos.

A gestão escolar, de acordo com Luck (2009, p.24), oportuniza o “direcionamento e a mobilização capaz de sustentar e dinamizar a cultura das escolas” é através dela que ações coletivas e articuladas são realizadas, buscando solucionar problemas que surgem no cotidiano escolar.

Além disso, a gestão escolar refere-se a uma área de atuação profissional na educação, que visa o planejamento, a organização, a mediação, a orientação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários visando a aprendizagem e a formação dos alunos.

Ratifica Luck (2009, p. 23), a gestão escolar, como área de atuação, tem por objetivos, finalidades, princípios, diretrizes que buscam orientar ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo de forma satisfatória a população, respeitando diferenças étnicas, culturais e sociais. Visa a construção do conhecimento de forma participativa, oportunizando ao educando desafios que o possibilite tornar-se um cidadão atuante, crítico e comprometido com seu contexto sociocultural, capaz de modificá-lo e qualificá-lo.

A gestão escolar corresponde ao trabalho da direção escolar, do diretor, do supervisor, do coordenador pedagógico e da secretaria da escola, formando a equipe gestora da escola. De acordo com a gestão democrática, os educadores e a comunidade escolar também fazem parte do processo de gestão, ambos buscam a excelência na educação.

De acordo com Luck (2009, p 25), a gestão escolar é um meio e não um fim, isto é, o produto final é a aprendizagem significativa e efetiva dos discentes. Tem como principal objetivo desenvolver competências na escola, dentre elas, o pensar criativo, “analisar informações e proposições diversas, expressar-se com clareza, de forma oral e escrita, empregar aritmética e estatística para a resolução de problemas; tomar decisões e resolver problemas”.

A apreensão de tais competências auxilia o educando em seu desenvolvimento integral, oportunizando a esse uma educação de qualidade social. Porém, para alcançar esses objetivos o gestor terá que desenvolver em sua instituição todas as áreas e dimensões da gestão escolar.

1.3 Dimensões da gestão escolar

A gestão escolar é uma forma de organizar e mobilizar o contexto educacional, buscando promover mudanças significativas na formação e aprendizado dos educandos. Tendo em vista isso, Luck (2009, p.26) defende que para que a escola alcance seus objetivos é necessário envolver áreas e dimensões. E por isso, divide a gestão escolar em dez dimensões sendo agrupadas em duas áreas: a da organização e a da implementação.

Nas dimensões da área da organização a autora define como sendo a que prepara, ordena, prevê os recursos, sistematiza e realimenta o trabalho a ser

realizado. É ela que garante a estrutura básica para que os objetivos educacionais sejam alcançados, ela diretamente não promove os resultados desejados, mas sem essa dimensão eles não serão alcançados, neste caso, a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos.

As dimensões da organização se apresentam em quatro dimensões, sendo elas: fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação institucional e gestão de resultados educacionais (LUCK, 2009, p. 27). Sendo assim, nessa dimensão pode-se ver a fundamentação, o conceito de educação e da gestão educacional, tendo o planejamento, o monitoramento e a avaliação os meios para alcançar uma aprendizagem significativa e eficiente, tornando o educando um cidadão capaz de lidar com diversas situações sociais.

Nas dimensões da área implementação encontramos os mesmos objetivos que na área anterior: a busca pela promoção da aprendizagem e a formação do aluno. No entanto, aqui se espera promover mudanças buscando transformações no contexto escolar, através de práticas educacionais que visem ampliar e melhorar o meio educacional (LUCK, 2009, p. 25).

Nessas dimensões o foco central é na promoção de resultados, por isso, abordam as competências da gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar. (Ibid, 2009, p. 27). Algumas considerações destas dimensões merecem destaque:

a. *Dimensão pedagógica* corresponde a elaboração do projeto pedagógico referente ao planejamento anual, as reuniões pedagógicas, aos conselhos de classe, a organização do tempo e espaço escolar, acolhimento e participação familiar, bem como meios para que haja a recuperação da aprendizagem e a correção da defasagem da idade.

Além disso, na área pedagógica, a autora sugere que o gestor/diretor ou a equipe gestora tenha:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. (2005, p. 85).

b. *Dimensão administrativa e financeira* requer que o gestor possua conhecimentos para gerenciar recursos humanos e materiais. Da mesma forma, que preste contas, em relação à obtenção dos recursos e a conservação dos materiais e do patrimônio público. Nesse caso, é necessário possuir uma boa competência técnica, conhecimentos na área e responsabilidade para administrar bens públicos.

Nessa dimensão Luck (2005, p.84) menciona que o gestor na área administrativa deve ter,

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas.

Ao analisar as palavras de Luck (2005), percebe o quão é complexa e importante a dimensão administrativa da gestão, pois a mesma aborda todos os setores educacionais desde a comunidade em que a escola está inserida, as políticas públicas, o financeiro, os tempos e espaços da aprendizagem, projetos pedagógicos, enfim os diversos âmbitos do contexto escolar. Necessitando por isso, de um diretor comprometido, com conhecimentos específicos na área de gestão escolar.

c. *Dimensão política* corresponde a participação dos membros da equipe gestora e suas responsabilidades. Busca parcerias e articulações na comunidade escolar para a formação de conselhos escolares, objetivando trazer a comunidade para dentro da escola, participando das decisões escolares, fazendo valer a gestão democrática. Problemas cotidianos e comunitários podem ser discutidos e soluções encontradas no contexto escolar.

d. *Dimensão gestão de pessoas* é considerada o coração do trabalho do diretor escolar. Aqui há a superação limitada da administração de recursos humanos para gestão escolar, pois percebe o ser humano como sendo singular, dinâmico, talentoso, capaz reconhecer problemas globais e complexos e coletivamente buscar soluções através de uma visão abrangente e articulada de todos os membros da comunidade escolar, cada uma auxiliando de acordo com seus conhecimentos.

As ações realizadas no âmbito escolar, focada na gestão de pessoas, são dirigidas e orientadas pelo gestor escolar, isto é o diretor. A ele cabe mediar a liderança mobilizadora, motivar o comprometimento da equipe em prol de uma educação de qualidade, desenvolver o espírito e trabalho de equipe no seu contexto escolar, cultivar o diálogo dando voz e vez a todos os membros da comunidade escolar, incentivar a aprendizagem continuada e a avaliação e autoavaliação buscando uma reflexão crítica de sua atuação.

As áreas e dimensões da gestão são interligadas, não podendo existir de forma fragmentada. Elas se inter-relacionam, sendo interdependentes uma das outras em maior ou menor grau, dependendo da situação envolvida. A sua aplicação é um processo dinâmico e interativo, não existindo de forma isolada, pois se assim ocorrer empobrece as ações do diretor escolar, já que todas são partes do processo global de gestão.

2 FORMAÇÃO DE GESTORES

Pesquisas recentes apontam que em nosso país mais de um terço dos gestores (diretor) possuem apenas formação de nível médio, sendo que 69,79% possuem formação superior, todavia apenas 22,96% têm curso de pós-graduação (lato-sensu/especialização) (ANUÁRIO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO BÁSICA, 2012). Percebe-se pelos dados que o número de gestores com formação em pós-graduação é baixo, no entanto, a formação dos dirigentes escolares deveria ser uma prioridade, e por que não dizer, pré-requisito para exercer tal função. Visto que, “a modernidade exige gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho na escola” (SANTOS, 2008, p. 12).

Neste sentido, o gestor é aquele que criativamente atua, buscando no coletivo a melhor forma de desenvolver e aperfeiçoar habilidades necessárias para liderar em seu entorno, seja na construção e aplicação de projetos pedagógicos, seja no envolvimento interpessoal, ou em práticas administrativas.

Buscando na história da formação de gestores pode-se identificar, através da habilitação Administração Escolar do Curso de Pedagogia conforme a Resolução CFE nº 02/69 até as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia, licenciatura, consubstanciadas na Resolução CNE, nº 1, de 15 de maio de 2006. Na LDB 9394/96 (art.64) destacam-se duas possibilidades para esta formação:

A formação de profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Art. 64).

O curso de Pedagogia possui muitos atributos em sua formação, podendo prejudicar a orientação para docentes tanto em sala de aula, quanto na gestão escolar. No artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais, pode-se perceber que o professor é responsável por ações de planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não escolares;

produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não escolares (ALBUQUERQUE, 2006). Sendo assim, a primeira proposta das Diretrizes, de acordo com o Parecer CNE/CP nº 5/2006 não deveria formar gestores, no curso de Pedagogia Licenciatura, desrespeitando o artigo 64 da LDB 9394/96. Dessa forma, para tornar-se um gestor dever-se-ia cursar cursos de pós-graduação nessa área.

Porém, algumas reações foram contrárias a este parecer e um novo parecer do CNE/CP nº 3/2006 assegurou a formação dos profissionais da educação de acordo com o artigo 64 da LDB 9394/96. No mesmo, dois parágrafos foram acrescentados: 1º a formação profissional prevista poderá ser realizada em cursos de pós-graduação, especialmente estruturados para este fim e abertos a todos os licenciados e 2º os cursos poderão ser complementarmente disciplinados pelos sistemas de ensino.

Além disso, em parágrafo único do art. 67, da Lei 9394/96, menciona a importância da experiência docente com pré-requisito para outras funções no magistério, “A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino”. Mas mesmo assim, o excesso de atributos a formação do professor dificultava a formação de gestor e de educador, levando conselheiro Francisco Aparecido Cordão a afirmar, na sua Declaração de Voto, contrário ao Parecer CNE/CP nº 3/2005 (ALBUQUERQUE, p. 03):

Nesses termos, julgo muito mais adequada, para contemplar as preocupações em relação ao art. 64 da LDB, a supressão pura e simples do referido art. 14 do Projeto de Resolução anexo ao Parecer CNE/CP nº 5/2005. A emenda retificativa proposta pela Comissão Bicameral de Formação de Professores transforma o curso de Pedagogia em um curso genérico e desfigurado, sem condições de contribuir efetivamente tanto para a valorização dos professores e da sua formação inicial quanto para o aprimoramento da Educação Básica no Brasil.

Nos tempos atuais, não basta o diretor possuir curso de Pedagogia, ter alguns conhecimentos nas leis que regem o sistema educacional, para ser indicado a diretor de uma instituição, os tempos são outros, como afirma Nogueira e Bernardes (2011. p. 169),

A formação profissional qualificada de gestores escolares deslocou-se, nas últimas décadas, no Brasil, da formação em cursos de graduação em

Pedagogia, nos quais era situada como habilitação específica precoce, para um conjunto de exigências que agregam a formação pedagógica em geral à experiência docente no “chão da escola”. Esta condição pré-estabelecida da formação superior com conteúdo pedagógico (didática), aliada aos anos de trabalho de professor em sala de aula, asseguraria um domínio dos elementos essenciais da transmissão de saberes e do conhecimento prático do desenvolvimento do currículo com a vivência da problemática do processo de ensino-aprendizagem. Estes elementos básicos ou basilares culminariam na exigência de curso de pós-graduação lato senso em Gestão Escolar. Este elemento formal definitivo da habilitação legal para a atividade agregaria à prática docente com embasamento didático os componentes de conhecimento administrativo, organizacional, legal, financeiro, de relações interpessoais e outros, definidos como necessários à formação dos diretores.

Além disso,

As discussões que então ocorreram em torno da profissionalização da gestão educativa deixaram evidente que não seria mais possível continuar a improvisar num setor de reconhecida importância para o futuro dos países. A profissionalização da gestão, que antes só tinha assento nos bancos acadêmicos, ganhou status de instrumento estratégico para o êxito da política educacional. (UNESCO, 2000, p. 4)

Consequência disto, Sander (2007), destaca que as políticas e práticas de escolha e formação dos educadores e diretores escolares devem centrar-se em quatro qualificações básicas: “qualificação econômica, qualificação pedagógica, qualificação política e qualificação cultural” (Ibid. 2007, p.112).

A *qualificação econômica* corresponde a coordenar a “captação e utilização econômica e financeira e de elementos materiais e tecnológicos para o cumprimento da missão educativa”. Já a *pedagógica*, diz respeito à “eficiência de coordenar a formulação de objetivos educacionais e desenhar cenários e meios pedagógicos” para a sua execução. O talento para perceber e interpretar o ambiente externo e sua influência sobre a escola faz parte da *qualificação política*. Na *qualificação cultural* tem-se a capacidade de elaborar “soluções educacionais e administrativas e liderança para implantá-las”, buscando a forma qualitativa de vida coletiva na escola e na sociedade (Ibid, p. 113).

Neste caso, a formação dos diretores deve prever e auxiliar os mesmos a desenvolver tais habilidades, sendo pautadas em conhecimentos técnicos, além de proporcionar conhecimentos relacionados com a gestão escolar nas áreas pedagógicas, financeiras, culturais e administrativas.

Tanto Sander (2007) cita ser a liderança fundamental para a gestão, como Sammons (2008) “quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator chave, tanto na escola primária quanto na secundária (p. 351).” Nesse sentido, “a importância da liderança dos diretores é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar” (SAMMONS, 2008, p. 351). Por isso, faz-se necessário repensar os recursos humanos para o exercício da gestão escolar, onde são necessárias pessoas com capacidade de liderar, identificar e solucionar problemas, definir estratégias. Além do mais,

O papel dos recursos humanos como agente de mudança é central para o êxito dos processos de transformação. Pode ser um fator acelerador ou criador de obstáculos para as reformas. Isto implica que seja pessoal idôneo, com capacidade de desenvolver competências básicas como a abstração, o pensamento sistêmico, a experimentação e a capacidade de trabalhar em equipe; porém, além disso, deve ser um pessoal que expresse compromisso ético-político com a tarefa. (UNESCO, 2000, p. 18)

Ratificando estas palavras, Freire (2000), destaca que os “gestores educacionais no sistema e nas escolas precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo, em gestão financeira, em liderança democrática, currículo e relações interpessoais”.

Portanto, o repensar sobre os profissionais ligados a gestão escolar deve partir da escola e de cursos de formação continuada, que precisam abrir espaços para a apresentação e discussão de um modelo de gestão que prime pela descentralização e democracia da educação. Além disso, os cursos de formação continuada de diretores devem seguir uma perspectiva sistematizada, condizente com a situação atual do contexto escolar, buscando solucionar problemas que lá surgem, como a estrutura física e humana que atenda as necessidades de determinado sistema escolar. Assim sendo,

não se trata de uma questão de métodos de formação pedagógica, ou de trocar algum conteúdo por outro. O projeto de uma formação adequada de gestores deve ser discutido de uma maneira profunda, sistêmica e integral. É fundamental partir do reconhecimento das mudanças profundas que atravessam nossos sistemas educativos, e, a partir daí, delinear eixos do debate: novas funções dos Estados nacionais em sistemas educativos crescentemente descentralizados, novas demandas em atender os níveis regionais e locais, funcionários públicos na área educativa, a população objeto, a quem se destina essa formação, os encarregados de proporcionar essa formação e os critérios para elaborar programas mais pertinentes e viáveis. (UNESCO, 2000, p. 4)

Busca-se no debate coletivo, principalmente entre os envolvidos no processo escolar: professores, diretores, funcionários, pais, alunos, sugerir projetos de formação comprometida com a gestão democrática, com problemas que surgem no dia a dia de uma escola real, como drogas, violências, criminalidade, dentre outros assuntos, tão presentes neste contexto, porém tão difíceis de serem resolvidos.

2.1 Escola de Gestores da Educação Básica: uma política de governo

A formação continuada proporciona aos profissionais da educação atualizar e construir novos saberes, sendo por isso, tão necessária no trabalho docente, já que os educadores interagem com diversos campos do saber, em muitos contextos socioculturais. Da mesma forma, o gestor (diretor) necessita constantemente ampliar seus conhecimentos, a fim de conduzir sua escola a gestão democrática e efetivar a qualidade educacional que todos têm direito.

O diretor possui papel decisivo na escola, já que tem influência direta (podendo ser positiva ou negativa). É o diretor que responde pela dinâmica da escola, respondendo pela gestão do espaço físico, dos recursos financeiros, do pedagógico, do administrativo, da interação com a comunidade escolar, das relações interpessoais. Sendo, portanto, de extrema relevância um curso de formação para diretores, que objetivam modificar a sua prática gestora aproximando esse sujeito a suas situações socioculturais e políticas, dos meios de sua construção e implementação da gestão democrática e práticas eficientes e eficazes da qualidade educacional.

Sendo assim, no governo (1995-2002) de Fernando Henrique Cardoso são implementadas políticas de formação inicial e continuada aos profissionais da educação, através de dois programas :“A Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar - RENAGESTE e o Programa de Capacitação a Distância Para Gestores Escolares – PROGESTÃO” (TEIXEIRA, 2011, p.18).

A RENAGESTE é um projeto do Conselho Nacional de Secretários da Educação (Consed), criado em agosto de 1996, destinado à formação de diretores educacionais. Orienta ações pela formação e atuação de uma rede nacional de profissionais envolvidos em gestão da educação, em sistemas públicos de ensino,

nos níveis: escolar, regional e estadual. O objetivo deste programa era de promover um salto qualitativo na educação pública brasileira, por meio de um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, e da efetiva mobilização das forças culturais presentes na escola, para a construção de um projeto educacional competente (BRASIL, 2009).

No governo de Luís Inácio Lula da Silva outros programas foram ofertados, através de formação continuada, dentre eles, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, iniciado em 2005. Esse programa faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação do Ministério da Educação - PDE/MEC, e é realizado por intermédio da Secretaria de Educação Básica – SEB/MEC. Busca formar, através de curso de especialização (lato sensu), Dirigente (Diretores e Vice-Diretores) e Coordenadores Educacionais que atuam nas escolas públicas de educação básica das Redes Públicas de Ensino, proporcionando o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico e administrativo desses profissionais (Ibid, 2009).

Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica cujo objetivo é qualificar o diretor escolar e proporcionar melhorias na gestão escolar, através da gestão democrática e da capacitação dos diretores na busca pelo direito a uma educação de qualidade através de conhecimentos sociológicos, filosóficos, de fundamentos da educação, e relativos a organização das políticas da educação no Brasil (TEIXEIRA, 2011, p.19). Iniciou como um curso-piloto de 100 horas, realizado na modalidade a distância (EAD), tendo como objetivo envolver 400 diretores da rede pública, oferecido pelo Instituto de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e implementado pela PUC/SP que ao seu término produziu um relatório de avaliação que foi utilizado posteriormente para reformular suas diretrizes para o ano de 2006.

Posteriormente, o curso foi ampliado e modificado, para aplicação em nível nacional, sendo coordenada pela Secretária de Educação Básica (SEB) do MEC, na forma de pós-graduação (lato-sensu), Especialização em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas, tendo como público alvo diretores e vice-diretores da rede pública. Buscava-se nessa ocasião, criar uma rede nacional de formação, a fim de socializar, discutir e analisar situações vivenciadas no interior das escolas. Em 2009, o programa implementou o curso de Pós-graduação (lato-sensu), Especialização em Coordenação Pedagógica, com carga horária de 405 horas, oferecidos para coordenadores pedagógicos e profissionais que exercem função gestora na escola

de educação básica. No ano de 2010, nova modificação, um curso de aperfeiçoamento em Gestão Escolar, carga horária 200 horas, destinado a equipe gestora, nos diferentes sistemas de ensino. Atualmente, os cursos estão sendo coordenados por 31 Instituições Públicas de Ensino Superior atendendo os estados e o distrito federal (BRASIL, 2009).

A especialização em Gestão Escolar, referente a esse programa, ainda está sendo ofertado no decorrente ano, visto que um edital para seleção encontra-se no site da Universidade de Ouro Preto, comprovando a preocupação dos governantes com a formação dos diretores da rede pública.

Para estas formações foram ouvidas diferentes associações como, a União Nacional dos Dirigentes Educacionais (UNDIME), o Conselho dos Secretários Estaduais de Educação (CONSED), a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPED). Além de algumas instituições de pós-graduações públicas e dos núcleos de pesquisas em políticas educacionais das universidades federais. Esses representantes opinaram na construção da proposta de execução do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (Ibid, 2009).

Ao ouvir as organizações educacionais em relação ao programa efetiva-se a gestão democrática e promove o direito de todos a ter uma educação de qualidade social.

Essa formação ocorreu a partir de investigação do INEP, que utilizou dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), do Censo Escolar e outros indicadores, que forneceram informações relevantes sobre a educação. A partir desses levantamentos, percebeu-se que a qualidade da educação depende, de maneira integrada, de fatores internos e externos a gestão, que geram impacto ao processo de ensino-aprendizagem, cabendo a gestão, uma parcela das responsabilidades sobre o sucesso ou insucesso do incremento da qualidade da educação pública brasileira (BRASIL, 2009, p. 3-4).

Uma das justificativas para Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública foi o direito que profissionais da educação têm a educação continuada, prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei

Federal 9394/1996. Na lei, o educador tem direito a atualização e qualificação profissional (artigo 63, inciso III). Da mesma forma, o Plano Nacional de Educação (PNE), lei federal 10.172/2001, afirmava a necessidade de formação específica em nível superior para atuação na função de diretor de escola (com prazo de cinco anos), preferencialmente em cursos de especialização, aplicado por meio da interlocução dos governos com as universidades, de programas de formação mínima para dirigentes escolares (TEIXEIRA, 2011, p.39). Como se vê, o gestor/educador possui o direito a estar constantemente atualizando-se e ampliando seus conhecimentos.

Cabe ressaltar que embora o curso fosse anunciado como sendo um programa federal era destinado apenas a diretores de escola pública. O mesmo tinha os seguintes princípios:

Compromisso com a melhoria da qualidade do ensino público e com a valorização e a capacitação do gestor escolar. Respeito ao princípio de equidade: um curso com a mesma qualidade, atingindo ao mesmo tempo toda a população-alvo dos Estados brasileiros. Atendimento ao princípio democrático de integração com a comunidade, descentralização do poder e autonomia da escola. Formação de rede que possibilite a troca de informações, experiências, vivências e integre os gestores escolares de todo o País (AGUIAR, 2010, p.04).

O curso ocorre na modalidade a distância (EAD), proporcionando aos diretores qualificação e maior interação com recursos tecnológicos. É estruturado em cinco módulos tendo três encontros presenciais.

O currículo do curso tem como princípio norteador *o direito à educação com qualidade social*. Pesquisando na literatura, pode-se perceber que esse conceito compreende a “promoção e atualização histórico-cultural, em termos de formação sólida, crítica, ética e solidária, articulada com políticas públicas de inclusão e resgate social” (DOURADO, OLIVEIRA, 2009, p. 211). Nesta perspectiva, busca-se qualidade educacional na dimensão social, para isso é necessário, a busca pelo direito à educação, à exigência de participação e de democratização, objetivando a superação das desigualdades e injustiças.

Indicativa dessa concepção, afirma-se no artigo 8º da Resolução CNE/CEB 4/2010 que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica quando indicando a garantia da qualidade escolar e o direito a permanência na escola,

Art 8º A garantia de padrão de qualidade, com pleno acesso, inclusão e permanência dos sujeitos das aprendizagens na escola e seu sucesso, com

redução da evasão, da retenção e da distorção de idade/ano/série, resulta na qualidade social da educação, que é uma conquista coletiva de todos os sujeitos do processo educativo (BRASIL, 2010).

Vale ressaltar os demais objetivos do programa: garantir formação continuada do diretor escolar para o efetivo exercício liderança enquanto componente mediador, integrador e catalisador dos esforços da escola para a realização de suas propostas educativas; desenvolver instrumentos para apoiar a qualificação dos processos e procedimentos da gestão escolar, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino, fomentar o uso da tecnologia como ferramenta gerencial no cotidiano da escola visando ao aperfeiçoamento e otimização dos processos de trabalho (BRASIL, 2009).

Os objetivos do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública proporcionam ao diretor qualificação na perspectiva de gestão democrática, no estímulo a práticas democráticas, na organização do trabalho pedagógico que favoreçam a aprendizagem acadêmica efetiva dos alunos, de modo a incidir progressivamente na melhoria do desempenho, além de contribuir para que todos tenham uma educação de qualidade social (TEIXEIRA, 2011, p. 42). Além disso, há a valorização dos saberes práticos do diretor, a ampliação de conhecimentos teóricos atrelados a realidade educacional brasileira, principalmente, a troca de experiências entre os gestores na busca da resolução de problemas que surgem em seus ambientes de atuação.

Ainda sobre os objetivos do programa Escola para Gestores, Teixeira (2011, p. 48) acrescenta,

Os objetivos, trazidos pelo programa parecem buscar organizar as atividades do dirigente escolar, já que o que se tem percebido é uma constante complexificação, isto é, ampliação de suas responsabilidades com baixa ou nenhuma orientação em bases teóricas, sobre a organização das políticas educacionais e das pesquisas do campo da gestão, bem como aproximá-lo das ferramentas tecnológicas que podem auxiliá-lo no cotidiano.

A avaliação dos cursistas dá-se através de avaliações contínuas em ambientes virtuais e de um trabalho final vinculado as situações vivenciadas pelos diretores em seus contextos escolares. Os trabalhos finais devem ser projetos de intervenção vinculados a Projeto Político-Pedagógico da escola de atuação do diretor.

O Programa Escola de Gestores foi fundamental para sacudir o conformismo que alguns diretores, gerando novas ideias e ideais. Nele os diretores podem refletir sobre suas práticas diárias, trocar experiências; atualizarem-se, refletirem acerca de concepções e fundamentações teóricas relacionadas a educação, podendo assim, unir a teoria (disponível no ambiente virtual) com sua prática cotidiana. Então, pode-se afirmar que o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, mexeu de forma positiva com a estrutura da gestão escolar.

A escolha desse programa para ser descrito e analisado justifica-se por seu ponto de partida e princípio norteador: a gestão democrática. Sendo considerado pelo programa com a dimensão que contribui significativamente para viabilizar o direito à educação como um direito universal. Atualmente este programa integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) cujo objetivo maior é contribuir para a formação efetiva de diretores educacionais da escola pública, de modo que disponham de elementos teórico-práticos que viabilizem uma educação escolar básica com qualidade social.

3 DESAFIOS AOS GESTORES

O gestor escolar, diretor, possui a responsabilidade de dar retorno positivo ou negativo acerca das políticas educacionais recebida na instituição. Tem a responsabilidade política, administrativa, financeira e pedagógica pelo processo de gestão escolar. E ainda, possui um grande desafio de manter-se atualizado em uma sociedade marcada pela mudança, em que milhares de informações são processadas e veiculadas pelos meios de comunicação a todo o tempo. O que é hoje, talvez não o seja amanhã.

De acordo com Klsil (1998, p.1) “um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenômeno da mudança”, que pode ser visto no espaço escolar através de uma nova forma de gerenciamento escolar, através das políticas públicas educacionais que descentralizaram o poder, assegurando a gestão democrática, dando autonomia para a equipe gestora nos aspectos administrativo, financeiro e pedagógico da instituição. T tamanha mudança exige um novo perfil para o diretor escolar.

Libâneo (2001) menciona que o novo perfil do diretor escolar, deve ter dentre outras características:

a habilidade de convivência coletiva, capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo, criação de novas significações em um ambiente instável, capacidade abstração, manejo de tecnologias emergentes, visão de longo prazo, disposição para assumir responsabilidade pelos resultados, capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar), improvisação (criatividade), disposição para fundamentar teoricamente suas decisões, comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários, atuação em função de objetivos, visão pluralista das situações, disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade) e conscientização das oportunidades e limitações.

Nesta perspectiva a formação do diretor é um dos maiores desafios da gestão escolar, já que ela deve suprir demandas de uma realidade complexa. A sociedade atual exige uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão deverá ter como meta final a qualidade da educação, mas para isto é fundamental centrar-se na “coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino” (CASTRO, 1998, p. 46).

Além do mais, há de se considerar que um diretor pouco qualificado, com formação limitada, dificilmente conseguirá atender as exigências políticas, sociais, tecnológicas, pedagógicas e culturais dessa sociedade. Dificilmente conseguirá aprofundar, discutir, analisar e promover progressos na resolução de problemas relacionados ao funcionamento, a estrutura e a organização político-didático-pedagógica da escola.

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

Pensar em educação de qualidade é pensar em gestores/diretores qualificados responsáveis pela implementação de ações, meios e condições para promoção da mudança na organização, no funcionamento, no pedagógico e na estrutura político-administrativo da instituição.

Inúmeras formações continuadas em nosso país são oferecidas através de um ambiente virtual, isto é, Educação a Distância (EAD). Essa modalidade de ensino, tão em voga no momento, é uma oportunidade, mas também um grande desafio. Oportunidade, por tornar-se mais acessível financeiramente e no espaço-temporal, isto é, pode-se participar de uma formação estando em qualquer lugar e realizar as atividades a qualquer momento. Porém, as tecnologias da informação e comunicação (TICs), não são acessíveis para grande parte da população.

A formação deve preparar os professores para a inovação tecnológica e suas consequências pedagógicas. Temos que considerar que muitos professores não receberam nenhuma formação para integrar as novas tecnologias da informação e da comunicação no seu trabalho pedagógico e que, em muitos casos, o medo faz rejeitar essas novas possibilidades. (VIGNERON, 2003, p.20)

As tecnologias por si só não resolvem os problemas educacionais, todavia são ferramentas que auxiliam os gestores/professores em suas práticas diárias, na realização de cursos *online*, na agilidade de atividades burocráticas, na implementação e realização de projetos, em pesquisas, na comunicação a distância, enfim, não é admissível um gestor sem conhecimentos tecnológicos.

Outro elemento relevante para a formação do diretor é o tempo que ele disponibiliza para os estudos e atualizações. A carga horária de um diretor é de 40 ou 60 horas semanais, isto é, trabalho o dia todo. E ainda, necessita participar de

reuniões administrativas e pedagógicas em horários alternativos, o que consome boa parte do seu dia e até da noite. Dessa forma, sobra pouco tempo para o convívio familiar e atividades pessoais, ficando quase que impossível a atualização constante na área educacional. A formação do educador/gestor é um processo permanente e contínuo.

Outro aspecto que merece destaque neste trabalho é o fato de que a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação às questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo e, especificamente à sua comunidade escolar (ROMÃO e PADILHA, 1997, p. 92).

Considerar a escola real é outro desafio presente nas escolas:

É preciso repensar a educação –seus objetivos e métodos -, mas a partir da escola concreta, com todos os seus problemas, carências e possibilidades. Ao gestor escolar interessaria mais saber como conversar com aquele professor faltoso, incompetente e agressivo, como atender os pais que exigem qualidade do ensino, como conseguir o mínimo de material e recursos para a escola poder funcionar a contento, como conviver com as drogas e a violência, a repetência e a evasão escolar, como orientar o pessoal burocrático, enfim, como administrar o caos, a escola real, que não aparece em nenhum livro de gestão, de legislação, de estrutura e funcionamento, ou mesmo nas histórias de educação, em que o gestor consegue vencer sempre: unir o corpo docente, aumentar a participação da comunidade, melhorar a capacidade de ensino e de transformar os alunos “marginais” em defensores da escola.

Nesta perspectiva, um processo de formação amplo, interdisciplinar e abrangente dinamiza o trabalho docente fortalecendo a gestão democrática e assegurando a implementação de um currículo comprometido com a qualidade social, através de um trabalho partilhado, democrático, ativo, humano, formativo e organizado que busca principalmente, o compromisso e a responsabilidade social através do processo de ensino-aprendizagem condizente com seu contexto sociocultural.

Inúmeros são os desafios dos diretores, porém nenhum é tão importante quanto a busca por uma educação de qualidade social. Que será alcançada através do comprometimento dos mesmos com o contexto sociocultural, buscando através de debates coletivos inovar, articular e construir as melhores soluções para problemas reais da comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é um lugar em que se propaga a educação, e para que ela seja de qualidade é necessária uma organização pedagógica e administrativa proporcionando o crescimento de todos. Por isso, torna-se necessário, igualmente, qualificar todos os que desempenham funções de gestão (FERREIRA, 2000).

Nesta pesquisa buscou-se subsídios teóricos sobre a formação do diretor. No intuito de adquirir novos conhecimentos acerca da gestão foi necessário buscar na literatura conceitos, definições, relatos históricos sobre o tema em destaque. Percebeu-se então, que antes do modelo de gestão vivenciado nos dias atuais, tinha-se a administração escolar, onde ao diretor cabia repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir a escola já que o poder era centralizado.

Com a democratização do processo de ensino, práticas fragmentadas cederam lugar para organizações coletivas, trabalhos articulados, cooperativos, compartilhados.

Assim, surgia o termo gestão. No entanto, não foi simplesmente uma mudança na nomenclatura (de administração escolar para gestão escolar), o que se observou foi uma alteração de paradigma, onde na gestão, busca-se a ação construtiva e conjunta, atitudes e orientações centradas no humano, no coletivo organizado em prol de uma educação de qualidade, enquanto que ,na administração tinha-se um trabalho fragmentado, individualista.

Da mesma forma, pode-se perceber que com a descentralização do poder, as escolas obtiveram maior autonomia, poder de decisão administrativa, pedagógica e financeira, concretizando assim, a gestão democrática, uma maior participação da comunidade escolar nas decisões, fazendo com que a instituição obtivesse uma identidade própria, de acordo com o contexto social que está inserido.

Além disso, compreendeu-se que os termos gestão escolar e gestão educacionais não são sinônimos. A gestão educacional corresponde ao macrossistema, ou seja, os órgãos superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. Já a gestão escolar, está relacionada com o

microsistema, isto é, a escola, e engloba o seu funcionamento, a organização, o planejamento, acompanhamento e avaliação. Gestão escolar e gestão educacional estão interligadas e articulam as suas ações em busca do mesmo objetivo, que é uma educação de qualidade.

Um novo perfil de gestor/diretor escolar desponta através de uma prática sustentada na gestão democrática, no fazer coletivo, levando em consideração as metas estabelecidas pela comunidade escolar. Para isto é importante que possua

“um conhecimento profundo da nossa realidade educacional e social, portanto uma sólida formação teórica, um educador compromissado não com a burocracia escolar, mas muito mais com os interesses dos alunos, dos pais e ainda com os explorados que estão hoje fora da escola [...]”(GADOTTI, 2000 p.146).

Portanto percebe-se a necessidade de uma formação de qualidade. Percebe-se então, que muitos estudiosos teorizam acerca da formação dos diretores, mencionando o quanto ela é necessária e urgente. Além disso, buscam dividi-la por dimensões e áreas a fim de serem melhores explicadas.

Sendo assim, conclui que há um esforço governamental em relação a qualificação de seus diretores, como as citadas: o RENAGESTE, o PROGESTÃO e Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública. A Escola de Gestores através da troca de experiências valoriza o conhecimento prático do diretor e através de salas virtuais proporciona fundamentação teórica correspondentes as dimensões pedagógica, administrativa e financeira da gestão escolar. Dessa forma, o diretor pode refletir criteriosamente acerca da sua prática à luz de teóricos conceituados. A tão necessária união entre a teoria e a prática concretiza-se dessa forma.

Como se vê a escola necessita de um diretor, com formação que supere a competência técnica, com ações norteadas pela gestão democrática coerente com a organização escolar; que saiba relacionar a teoria e a prática para qualificar a sua ação, processo educacional; que possua uma visão política, percebendo a escola como parte da sociedade e que suas ações tenham reações naquele contexto social, por isso, necessita planejar de acordo com os objetivos que busca alcançar. Portanto, o diretor necessita possuir formação adequada que o auxilie a desenvolver tamanhas responsabilidades.

Ao longo dessa pesquisa inúmeros conhecimentos foram construídos, não se imaginou o quanto era complexo e desafiador o papel do diretor escolar. O quanto de conhecimentos teóricos e práticos são necessários para que o gestão competente seja efetivada, sendo portanto, de extrema importância que o diretor possua uma formação que aborde as várias dimensões que essa área possui. Nesse caso, deveria ser pré-requisito, como na rede pública estadual do Rio Grande do Sul, que os diretores antes mesmo de assumir seus cargos passassem por cursos de qualificação, para sentir-se mais seguros diante das muitas responsabilidades que o cargo prevê. Além disso, não é admissível que o diretor administre uma instituição que forma caráter e personalidade através da tentativa “acerto e erro”. É preciso que suas ações sejam alicerçadas na gestão democrática, na organização coletiva em prol de uma educação de qualidade social.

E o mais importante, as ações do gestor/diretor serão legitimadas não tanto pela sua habilidade em manusear técnicas de gestão, mas pelo seu perfil de pessoa educada e educadora, capaz de reconhecer e dar poder a outros autores, dentro do pressuposto de que “objetivo de uma política democrática não é erradicar o poder, mas multiplicar os espaços em que as relações de poder estarão abertas à contestação democrática” (ESTEVÃO, 2002, p.96).

Além disso, ao logo da investigação percebeu-se o quanto é complexo e desafiador o campo de atuação do diretor. Complexo por estar constantemente interagindo com pessoas, cada uma com suas singularidades, necessitando ter bom conhecimento e relacionamento interpessoal. Complexo por ter que administrar a instituição pedagógica, tendo que gerir a contento, possuindo pouca verba financeira. Complexa e desafiante por estar lidando com vidas e o mais importante com a formação do caráter e da personalidade, influenciando de forma positiva ou negativa os educandos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. **A Política Nacional de Formação Docente: O Programa Escola de Gestores e o Trabalho Docente.** Educar em Revista, n.1, especial. Curitiba: 2010.

ALBUQUERQUE, Helena Machado de Paula. **Gestor Escolar: A formação em gestão.** PUCSP, 2010. Disponível em: <http://www.Anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdroom/43.pdf>. Acesso em 10 set.2013.

ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade.** Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2004, p.147).

BRASIL. Resolução CNE/CEB 4, de 13 de julho de 2010. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. **Diário Oficial da União,** Brasília, 14 de julho de 2010, Seção 1, p. 824. 2010.

_____. Ministério da Educação. **Diretrizes Nacionais do programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública.** Escola de Gestores da Educação Básica, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?itemid=&gid=879&option>. Acesso em 12 set.2013.

_____. **Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e escolha do diretor.** Brasília/DF. V. 2005.

_____. **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Ementa Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases para Educação Nacional.

_____. Conselho Nacional de Educação, Conselho Pleno. **Parecer CNE/CP Nº. 05, de 13 de dezembro de 2005.** Brasília, 2005.

CAMPOS M., SILVA N. M. A. **Gestão Escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão.** IX Congresso Nacional de Educação _EDUCERE. III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia. PUCRS. 2009

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor?** 1998. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2001.

CUNHA, L. A. A Educação na Nova Constituição. **Revista da Associação Nacional de Educação – ANDE**, Ano 6, nº 12, p. 5-10, 198

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, Campinas v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

ESTEVÃO, C. V. Gestão educacional e formação. In: MACHADO, L. M e FERREIRA, N.S. C. **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p.83-106.

FERREIRA, N.S.C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In. FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2006, p. 295-315.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E (orgs.). **Autonomia da Escola princípios e propostas**. 3ª ed. Cortez, 2004.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

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

_____. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. *Gestão em Rede*, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

_____. **Gestão educacional**: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. In: FINGER, Almeri. *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba : Champagnat, 2000.

_____, Heloísa... [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Dimensão da Gestão Escolar e suas Competências**. Positivo, SP, 2009.

Luz, Ana Maria de Carvalho. **A formação de gestores educacionais**: desafios e perspectivas de saberes em construção. Salvador: ISP/UFBA, 2006.180 p.;

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas, SP:Ed. LaPPlanE/ FE/ Unicamp, 2000.

MODOLO, Camila Pilastrri. **A gestão escolar democrática, participativa e a ação docente**. Monografia (graduação em Pedagogia) Universidade estadual paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Bauru, 2007.

NOGUEIRA, Ana Maria e BERNARDES, Hila Maria Rodrigues. **Formação em serviço de gestores das escolas públicas: o projeto da CEFEB para as escolas públicas municipais no Ceará.** Seminário Nacional de Política e Gestão da Educação (1.: 2011, : Itabaiana, SE)

OLIVEIRA, J.F. M. TOSCHI, M. S. **O Programa FUNDESCOLA: Concepção, Objetivos, Componentes e Abrangência- A perspectiva de melhoria da Gestão do sistema e das escolas públicas.** ED. E SOC. Campinas, vol.26. n90. Jan./Abril. 2005. (127-147), disponível em: <http://www.cedes.unicam.p.br>. acesso em 12 out. 2013.

PARO, V. **Administração Escolar: introdução crítica.** 9ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. José Querino Ribeiro e o paradoxo da Administração Escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 03, p. 561-570, set./dez, 2007.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Proposta da Sociedade Brasileira.** Belo Horizonte, 1997.

PORTELA, Adélia Luiza e ATTA, Dilza Maria Andrade. **A gestão da educação escolar hoje: o desafio do pedagógico.** In: Gestão Escolar. Salvador: UFBA-ISP/FCM, Fundação Ford, 2003. p. 9-57. Série Documentos 1.

PORTELA, Adélia Luiza. **Papel e responsabilidades do gestor de unidade escolar.** Texto gerador do módulo 10 do Curso de Formação de Gestores de Unidades Escolares. PROGEDISP/ UFBA, 2004

ROMÃO, José Eustáquio & PADILHA, Paulo Roberto. "Diretores Escolares e Gestão Democrática da Escola". IN: GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José Eustáquio (Orgs).

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil : genealogia do conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007.

SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias.** Belo Horizonte: editora UFMG, 2008, p. 335 – 392.

SANTOMÉ, J. T. **Globalização e interdisciplinariedade : o currículo integrado.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

SANTOS, Clóvis Roberto. **A gestão Educacional e Escolar para a Modernidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TEIXEIRA, Marilza A. Pereira. **Formação para Diretor Escolar da Educação Básica: o Programa Nacional Escola de Gestores no Estado do Paraná.** Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

UNESCO. **Formação de recursos humanos para a gestão educativa na América Latina.** Cadernos da UNESCO BRASIL. Informe do Fórum realizado no IPE, Buenos Aires, Argentina, 11 e 12 de novembro de 1998. Brasília: UNESCO, 2000. Cadernos UNESCO, Série Educação 4.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento.** 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec, 1993.

VEIGA, C. G. **História da Educação.** São Paulo: Ática, 2007.

VIEIRA, S. L. **Educação e Gestão:** ex traindo significados de su a base legal. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006

VIGNERON, J. **Formação do docente em EAD.** In BARIAN PERROTTI, E. M.; VIGNERON, J. **Novas Tecnologias no contexto educacional: reflexões e relatos de experiências.** São Bernardo do Campo, SP: Unesp, 2003.