

Módulo **2**

Gestão escolar no Maciço de Baturité

Sofia Lerche Vieira
Eloisa Maia Vidal
Organizadoras

Planejamento e gestão no cotidiano da escola

Eveline Andrade Ferreira Siqueira
Antônio Nilson Gomes Moreira
Karla Karine Nascimento Fabel Evangelista

Expediente

Reitor da UECE

José Jackson Coelho Sampaio

Reitora da UNILAB (pro tempore)

Nilma Lino Gomes

Coordenação Editorial

Eloisa Maia Vidal

Sofia Lerche Vieira

Projeto Gráfico

Roberto Santos

Editoração

Design Editorial

Ilustrações / Vinhetas

Guabiras / Antonio Eli

Revisão

Edísio Fernandes

Catálogo

Carmem Araújo

Este material é parte integrante do Projeto Observatório da Educação no Maciço de Baturité (OBEM) financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) no Edital nº 14/2011. Processo 474940/2011-0

G393 Gestão escolar no Maciço de Baturité / organizadoras Sofia Lerche Vieira, Eloisa Maia Vidal. – Fortaleza : Design Editorial, 2014.
5 módulos (152 p.) : il. ; 28 cm.

Conteúdo: Módulo 1. Fatores associados ao sucesso escolar / Sofia Lerche Vieira, Rosalina Morais, Larissa Martins Dantas – Módulo 2. Planejamento e gestão no cotidiano da escola / Eveline Andrade Ferreira Siqueira, Antônio Nilson Gomes Moreira, Karla Karine Nascimento Fahel Evangelista. – Módulo 3. Leitura e internet na escola / Alana Dutra do Carmo, Fátima Portela Cysne, Steffany Maria de Lima Vieira. – Módulo 4. Os parceiros na gestão da escola / Jacques Therrien, José Osmar Vasconcelos Filho, Priscila Marize Santos Amorim, Willana Nogueira Medeiros. – Módulo 5. Os números ajudam a pensar / Eloisa Maia Vidal, Antônio Nilson Gomes Moreira.

Inclui referências bibliográficas, quadros, tabelas, mapas e gráficos.
ISBN 978-85-63699-09-1

1. Gestão escolar. 2. Planejamento escolar. 3. Educação. 4. Leitura. 5. Biblioteca escolar. 6. Internet – escola. 7. Indicadores educacionais. 8. Indicadores sociais. 9. Política educacional. I. Vieira, Sofia Lerche. II. Vidal, Eloisa Maia.

CDU: 371,2
027.8

Sumário

Objetivos do módulo	33
Introdução	33
1. Planejamento.....	33
1.1. Planejamento educacional.....	34
1.2. Planejamento escolar.....	35
a) Planejamento didático.....	36
b) Planos de gestão da escola	37
2. Administração ou gestão da escola? Gestão democrática.....	40
2.1. Gestão pedagógica	44
2.2. Gestão de pessoas.....	48
2.3. Gestão da diversidade.....	50
2.4. Gestão dos recursos financeiros	53
2.5. Gestão de patrimônio	55
Referências	57

Objetivos do módulo

- Distinguir planejamento escolar e planejamento educacional.
- Relacionar as especificidades (dimensões, organização, registros) do planejamento escolar.
- Compreender as peculiaridades de cada uma das dimensões da gestão da escola, estabelecendo suas inter-relações.
- Identificar as ações capazes de contribuir para a efetivação do princípio da gestão democrática na escola.

Introdução

Este módulo foi estruturado a partir de uma indagação que orienta a ação educativa nos estabelecimentos de ensino que é: quais conhecimentos, habilidades e atitudes potencializam os processos de planejamento e gestão no cotidiano da escola?

Para tanto, procura discutir sobre as dimensões do planejamento e da gestão no cotidiano da escola, aspectos considerados imprescindíveis para a construção de uma educação de qualidade. Visa auxiliar o gestor no estabelecimento de rotinas para a construção prévia dos caminhos a serem seguidos, bem como mapeia as dimensões da gestão escolar, contribuindo para a identificação de problemas e a correção de rumos, quando isto se fizer necessário.

O módulo está dividido em duas partes. Na primeira, é feita a discussão acerca do planejamento escolar em suas dimensões, modalidades, instrumentos e outros documentos de gestão, na visão da gestão participativa e colegiada. Na segunda parte serão discutidas as especificidades da gestão escolar, a partir das dimensões que lhe são constituintes. Ao longo do trabalho serão apresentadas questões para reflexão, atividades, tratando, de modo especial, do papel do gestor no planejamento e na gestão da escola.

1. Planejamento

Planejamento é aspecto fundamental no auxílio à obtenção de bons resultados. Segundo Padilha (2001), define-se como um

processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento (...). O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidade e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (p. 30 *apud* BRASIL; INEP, 2008, p. 41).

Para que o planejamento proporcione o melhor funcionamento da instituição, é fundamental que o trabalho de elaboração desse plano esteja baseado no conhecimento que se tem da realidade para qual instituição está sendo construído. Saber as condições objetivas de efetivação do que foi planejado e propor ações que possibilitem contornar as dificuldades previstas facilita o desenvolvimento das iniciativas programadas e o cumprimento das metas estabelecidas. Nesse sentido,





o planejamento pode se constituir, ao mesmo tempo, em processo e mecanismo de reflexão e intervenção, no sentido de organizar, selecionar e decidir sobre as vias mais adequadas à construção da realidade idealizada, que pode ser um projeto de natureza pessoal, profissional, institucional ou social (SANTOS, 2005, p. 30).

O bom trabalho de gestão envolve o conhecimento de que o equilíbrio desejado pelo processo de planejamento somente pode ser alcançado se consideradas e articuladas suas diferentes dimensões. Para isso, vamos discutir sobre aspectos relevantes do planejamento educacional e do planejamento escolar.

1.1. Planejamento Educacional

O planejamento educacional se ocupa da educação em nível de sistema. Após aprovado em legislação específica, é implementado pelos órgãos centrais de execução da política, o que inclui principalmente o Ministério da Educação e as secretarias de educação dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Além destes, as instituições normativas (Conselhos de Educação) e movimentos da sociedade civil (conferências de educação) desempenham importante papel na constituição de um plano desse porte. Aqui se estabelecem os perfis a serem atingidos, ficando o alcance desses resultados sob a responsabilidade da escola.



Saiba mais

O que a LDB diz sobre o planejamento?

Na LDB de 1996, três artigos falam sobre planejamento. São eles:

Art. 9º A União incumbir-se-á de: I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

Art. 10. Os Estados incumbir-se-ão de: III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de: I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados.

No Brasil, o Plano Nacional de Educação – PNE (Lei 10.172/2001) foi o primeiro plano submetido ao Congresso Nacional, portanto com força de lei. Sua vigência ocorreu de 2001 a 2010, ou seja, um período de 10 anos que pretendeu garantir a continuidade da política educacional e coerência nas prioridades durante uma década (DIDONET, 2000, p. 11).

Atualmente, seguem os debates acerca da aprovação do novo Plano Nacional que – segundo o artigo 214 da Constituição Federal – deverá conduzir, entre outras coisas, ao “estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto” (inciso VI, incluído pela Emenda Constitucional nº 59/2009).

Considerando que os Municípios devem integrar órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino a esse PNE, é importante apresentar as diretrizes do projeto de lei referente à proposta do novo plano:



Diretrizes propostas para o novo PNE:

- I. erradicação do analfabetismo;
- II. universalização do atendimento escolar;
- III. superação das desigualdades educacionais;
- IV. melhoria da qualidade do ensino;
- V. formação para o trabalho;
- VI. promoção da sustentabilidade socioambiental;
- VII. promoção humanística, científica e tecnológica do País;
- VIII. estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto;
- IX. valorização dos profissionais da educação; e
- X. difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação. (Projeto de Lei nº 8.035/2010, Art. 2º).

Uma vez aprovado o novo PNE, essas são as diretrizes que deverão nortear o trabalho no sistema educacional como um todo, e na escola, especificamente. Cabe aos gestores fazer a articulação das definições do planejamento educacional com o planejamento escolar.

Figura 1

Instâncias do planejamento na área de educação

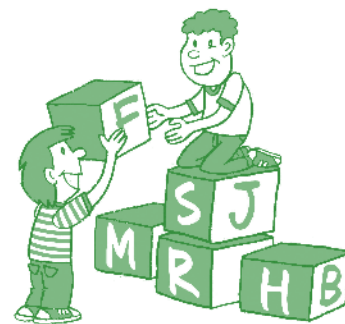


Saiba mais

Assista aos vídeos indicados a seguir. Neles, o prof. Jamil Cury fala sobre o histórico, pressupostos e desafios do PNE 2011 – 2020.

Parte 1: <http://www.youtube.com/watch?v=G0-meZH04>

Parte 2: <http://www.youtube.com/watch?v=zrHY6IURMRM>



1.2. Planejamento Escolar

No âmbito escolar, o planejamento consiste na tentativa de resposta a uma questão fundamental: como organizar a escola (em todas as suas dimensões, espaços, tempos, serviços etc.) para garantir a aprendizagem dos alunos?



As Diretrizes Curriculares estabelecem a base nacional comum, responsável por orientar a organização, articulação, o desenvolvimento e a avaliação das propostas pedagógicas de todas as redes de ensino brasileiras. Além das Diretrizes Gerais para Educação Básica e das suas respectivas etapas, quais sejam, a Educação Infantil, Fundamental e Médio, também integram a publicação as diretrizes e respectivas resoluções para a Educação no Campo, a Educação Indígena, a Quilombola, para a Educação Especial, para Jovens e Adultos em Situação de Privação de Liberdade nos estabelecimentos penais e para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Além disso, aqui estão presentes as diretrizes curriculares nacionais para a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Ambiental, a Educação em Direitos Humanos e para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. (<http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=358&id=293&option=com_content&view=article>. Acesso em 01/11/2013).

Matriz de Referência consiste no referencial curricular do que será avaliado em cada disciplina e série, informando as competências e habilidades esperadas dos alunos (BRASIL, 2008). Importante não confundir com a Matriz de Referência estabelecida para avaliações em larga escala, que aponta, via de regra, a relação de objetos de conhecimento e conjunto de competências/habilidades sobre os quais os itens ou questões devem ser elaborados. A matriz curricular e a matriz de referência devem estar intimamente relacionadas, porém a matriz curricular é maior que a matriz de referência.

As respostas levarão a concluir que o planejamento escolar traduz-se no estabelecimento de rotinas e roteiros para o alcance das metas estabelecidas nos planos educacionais.

Todavia, na escola, diversos são os tipos de planos que se apresentam cotidianamente com nomes distintos: plano de aula; plano de curso; plano de desenvolvimento da escola (PDE); projeto político pedagógico (PPP); plano de melhoria da escola (PME), entre outros.

Assim, convém organizar a discussão estabelecendo as tipificações dos planos na instituição escolar, situando-os em apenas dois grupos: o Didático ou Curricular, e o de Gestão. No primeiro, incluem-se todas as estratégias voltadas para o desenvolvimento do ensino. No outro grupo, estão as iniciativas que abrangem todas as dimensões da escola, na perspectiva da gestão colegiada.

a) Planejamento Didático

A escola tem como um de seus objetivos (envolvido em sua função social), socializar conhecimentos, habilidades e atitudes historicamente acumulados pela humanidade, na perspectiva da manutenção ou da transformação social. Para este fim, estão instituídos Parâmetros e **Diretrizes Curriculares Nacionais**, os quais estabelecem conteúdos mínimos a serem contemplados pelas escolas.

Desse modo, alguns planos (plano de curso, plano de unidade, plano de aula etc.) incidem em estratégias específicas para o monitoramento e controle da realização do currículo, no âmbito da dimensão pedagógica da escola. A sua elaboração, em muitos casos, ainda precisa superar o caráter burocrático e incorporar a lógica do controle pelo próprio professor, assim como da gestão escolar, das metas a atingir, dos caminhos percorridos, dos percalços encontrados, e da correção de rumos, quando necessário.

Cabe ressaltar que as atuais Diretrizes e os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) enfatizam as competências e as habilidades em relação ao ensino por componentes curriculares. Assim, compete ao professor e à gestão escolar identificar, na matriz curricular de seu sistema de ensino, as habilidades a serem atingidas pelos alunos e, a partir destas, elaborar todo o planejamento didático.

A comunidade escolar, em especial os professores, alunos e pais, precisa ter clareza de qual é a **Matriz de Referência** daquela instituição, com seus respectivos descritores (que indicam quais habilidades serão avaliadas).

A apropriação desses conceitos e ferramentas de trabalho já se faz comum em alguns casos, especialmente ao grupo de professores cujas turmas são objeto frequente de avaliação externa (2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental). Todavia, para considerável parte dos docentes das demais turmas, bem como para alunos e pais, essa compreensão ainda consiste em um desafio a ser superado pela instituição escolar, na condução do seu planejamento didático.

Nesse sentido, entende-se que, assim como o cidadão precisa estar ciente de seus direitos e deveres perante a sociedade, da mesma forma, todos os participantes da escola, em especial os professores, os alunos e seus pais, precisam conhecer quais habilidades são esperadas dos estudantes em cada série, e através de qual indicador serão avaliadas. Para isso, devem contar com a atuação dos gestores escolares.



Para refletir

1. Qual a estrutura da matriz curricular utilizada em sua escola?
2. E da matriz de referência? Elas são de conhecimento de todos (professores, alunos, pais)? Se não, que estratégias precisam ser adotadas para mudar esse quadro?
3. Você já comparou a Matriz de Referência das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática do SPAECE com a Matriz Curricular adotada pela escola? O que elas têm em comum?

b) Planos de gestão da escola

O planejamento da gestão escolar costuma se apresentar ao público em geral por meio de três documentos: a Proposta Pedagógica (ou Projeto Político Pedagógico), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE–Escola) e o Regimento Escolar.

O primeiro e mais importante deles é o Projeto Pedagógico, ou Projeto Político Pedagógico (PPP), ou ainda, Proposta Pedagógica, que está previsto em lei, conforme afirmam Portela e Atta (2001).

A Lei nº 9394/96 – LDB, expressando o princípio constitucional de gestão democrática do ensino público, atribui, como uma das primeiras incumbências das escolas, a responsabilidade de *elaborar e executar a sua proposta pedagógica*, estabelecendo, como princípios da gestão democrática, a autonomia e a participação (...). [A proposta pedagógica] pode ser concebida como a própria escola em movimento, que constrói, no dia a dia, seu trabalho educativo, discute coletivamente seus problemas, suas possibilidades de solução, e define, de forma participativa, as responsabilidades pessoais e coletivas a serem assumidas para a consecução dos objetivos estabelecidos (p. 121 e 126).

Entretanto, se por um lado a proposta pedagógica é definida, na literatura, como uma construção coletiva da escola, tradutora dos anseios dos diferentes segmentos; por outro, estudos do mesmo período sinalizaram a existência da proposta pedagógica como um instrumento de controle do aparato burocrático, mais que uma construção coletiva norteadora dos rumos a seguir:

em estudo realizado num Estado do Nordeste [Portela e Atta, 2001], 79% dos diretores entrevistados indicaram a presença, em suas escolas, de projeto pedagógico construído com a participação da equipe escolar e da comunidade. A grande maioria dos professores dessas mesmas escolas, questionados a respeito de como era desenvolvido o projeto, informou não haver planejamento coletivo e desconhecer a existência de projeto pedagógico da escola, demonstrando-se, assim, frontal discordância entre a fala dos diretores e a dos professores. Isso mostra que pode predominar, entre os diretores das escolas pesquisadas, a concepção formal de proposta pedagógica sem a característica de processo em permanente construção pelo coletivo da escola, que o assumiria como sua responsabilidade e que, por isso mesmo, ultrapassaria os limites de uma determinada gestão (PORTELA e ATTA, 2001, p. 128).

Embora ocorridos alguns avanços, a elaboração da Proposta Pedagógica da escola constitui-se um desafio considerando a amplitude e importância do processo, que necessita atrair e efetivar a participação dos diversos componentes da comunidade escolar (professores, servidores, alunos, pais etc.).



Nesse sentido, os órgãos centrais do sistema educacional, as secretarias de educação dos estados e dos municípios, devem desenvolver um trabalho de capital importância em processos de sensibilização, preparo e capacitação para esse processo, além de mobilização dos atores envolvidos, em especial das comunidades. Esse suporte prestado às escolas de sua rede contribuirá acerca da compreensão, por toda a comunidade, das dimensões envolvidas na proposta pedagógica e de sua importância como uma espécie de tratado de convivência coletiva, em que estão definidos os fins a atingir e os meios para se chegar lá.



Saiba mais

Prof. Vasco Moretto aponta os fundamentos do projeto político pedagógico: o que é o Projeto Político Pedagógico de uma escola? O que deve conter o PPP? Como a escola deve se organizar para a sua elaboração? Qual o papel dos gestores na produção do PPP? Todos esses e outros elementos são discutidos neste vídeo, que está disponível em: http://www.youtube.com/watch?v=quQqZVR8v_g

As principais vantagens do uso do PDE-Escola consistem em:

1. Definição de sua missão;
2. Identificação das suas principais forças e fraquezas (ambiente interno) e das principais oportunidades e ameaças (ambiente externo);
3. Identificação dos principais problemas com as respectivas causas;
4. Estabelecimento de plano de trabalho específico para cada problema a ser superado;
5. Possibilidade de monitoramento constante da implementação do plano de trabalho.

Quando a escola envolve todos os seus sujeitos na construção de sua proposta pedagógica já constitui um processo de significativas possibilidades de crescimento para a instituição e para as pessoas envolvidas. Agora, imagine uma cidade onde todas as escolas estão ao mesmo tempo recebendo algum suporte da secretaria de educação e trabalhando conjuntamente na construção de suas propostas pedagógicas. E esse movimento pode ser transferido para outras experiências, como exemplo, a eleição concomitante em todos os conselhos escolares.

Essas iniciativas, embora pareçam mais trabalhosas, podem produzir ganhos em termos de participação, mobilização e envolvimento dos pais e comunidade, elemento que é pré-requisito para a gestão democrática e do qual as escolas comumente se dizem carentes.



Para refletir

Sua escola tem Projeto Político Pedagógico ou Proposta Pedagógica? Se sim, como se deu o processo de construção? Se não, como são tomadas as decisões sobre o perfil de egresso da escola e de cada turma?

O segundo documento de planejamento da escola referido é o Plano de Desenvolvimento da Escola (**PDE-Escola**). Este foi instituído pelo Ministério da Educação (Portaria nº 27/2007) e consiste em uma metodologia de **planejamento estratégico**. Como justificativas, o MEC apresenta

Planejamento estratégico: processo administrativo contínuo, sistemático, organizado e capaz de estabelecer a melhor direção a ser seguida, de maneira a minimizar riscos.

(...) a necessidade de fortalecer a autonomia de gestão das escolas por meio de um diagnóstico efetivo de seus problemas e respectivas causas, suas dificuldades, suas potencialidades, bem como a definição de um plano de gestão para melhoria dos resultados, com foco na aprendizagem dos alunos.



São processos vivenciados na elaboração do PDE: a autoavaliação da escola, a definição de sua visão estratégica, a elaboração de plano de ação indicando as metas a serem atingidas, as ações necessárias, o prazo para o cumprimento e os recursos necessários.

As principais dificuldades estão relacionadas à cultura do ativismo e do imediatismo ainda muito presentes nas escolas, provavelmente em função do excesso de demandas que geralmente solicitam respostas urgentes, distanciando os gestores e demais profissionais do planejamento como hábito.

O documento *Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola – Aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz*, de autoria do Fundescola, auxilia na elaboração do PDE em todas as suas etapas, a saber: a preparação, a autoavaliação, a execução, e o monitoramento.

O Ministério da Educação desenvolveu o sistema *PDE-Interativo* o qual, além de publicizar dados diversos das escolas, também otimiza as relações entre os diversos atores envolvidos (Escolas, Secretarias de Educação dos Municípios, Secretaria de Educação do Estado e Ministério da Educação), no que diz respeito à liberação de recursos para o financiamento de ações constantes do **Plano de Melhoria da Escola**.

Plano de Melhoria da Escola consiste no conjunto de ações resultantes do PDE-Escola que serão financiadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)



Para refletir

1. Sua escola tem Plano de Desenvolvimento da Escola? Se sim, como se deu o processo de construção?
2. Elabore uma tabela contendo os principais problemas identificados e quais as estratégias planejadas para a superação desses problemas.

O terceiro documento de gestão escolar é o Regimento Escolar. Embora este não seja um documento de planejamento propriamente dito, que constam metas a atingir, é reconhecidamente útil no estabelecimento de regras de convivência dos diversos coletivos, disciplinando papéis, direitos, deveres, numa dimensão didático-administrativa.

Assim, é comum ao Regimento Escolar dispor sobre a estrutura da instituição, seus fins e princípios, das formas e competências da gestão, dos mecanismos de participação colegiada, dos serviços que oferece (ensino regular e formal, atendimento educacional especializado, ações socioeducativas complementares – Programa Mais Educação, Programa Segundo Tempo – biblioteca, laboratório de informática), das formas de atendimento ao aluno, da sistemática de avaliação, dentre outros.

Faz-se comum constar nos Regimentos Escolares uma síntese da legislação educacional aplicada à realidade da escola, acrescida de especificidades locais, na perspectiva da disciplina do aluno.

Pela sua natureza (disciplina regras de convivência), esse documento é, muitas vezes, considerado limitador da autonomia e da liberdade de criação e de expressão, ficando esquecido, engavetado, sendo mais regularmente utilizado em casos de necessidade de punição. É recorrente também ser elaborado por assessoria, e a sua adoção se dá sem ter passado pela discussão com o coletivo de sujeitos que compõe a instituição escolar.

Vale ressaltar a velocidade em que a sociedade vivencia as mudanças em seus valores, seus costumes e hábitos, em especial no contexto das novas tecnologias da informação e da comunicação e da sociedade do conhecimento. Nesse sentido, novas estruturas, novos sujeitos, novas relações (cuidadores, atendimento educacional especializado, educação integral) são instituídas na escola sem terem sido previstas no Regimento Escolar. Assim, é possível que regras estabelecidas no documento sejam obsoletas ou inexistentes.

A discussão a respeito da necessidade do Regimento Interno na escola ultrapassa os limites deste texto. Apenas convém situar a sua natureza, enquanto instrumento de gestão, cuja origem remete à administração pública burocrática, que visava estabelecer normas rígidas para controle da atuação do agente público e dos usuários, de modo a evitar a apropriação do público pelo privado.

Considerando que diversos são os sujeitos presentes na instituição escolar, convém que essas normas de socialização sejam revistas e discutidas a cada ano, no início (e decorrer) do período letivo, de modo que todos os participantes sejam ouvidos e se sintam sujeitos na elaboração de um conjunto de regras defensoras da construção de sua autonomia.



Para refletir

Escreva sobre o Regimento Escolar de sua Escola.

Perguntas norteadoras: Você conhece o Regimento Escolar de sua Escola? Se sim, concorda com o que ali está disposto? Se não, que estratégias precisam ser adotadas para que esse documento seja uma construção coletiva?

É importante destacar que todos os instrumentos de planejamento aqui anunciados, quer de ensino ou de gestão, o foram tendo como pressuposto para a sua maior eficácia e efetividade a participação ativa dos sujeitos que fazem a escola e a comunidade. As estratégias de planejamento comumente utilizadas pelas instituições escolares, partidos políticos e movimentos sociais (metodologia de solução de problemas, qualidade total, e planejamento estratégico) são limitadas. O planejamento participativo deve ser instrumento na luta contra a injustiça social (GANDIM, 1995).

Uma vez iniciada a caminhada no sentido de uma definição de rumos mais participativa na escola, é possível integrar elementos para a construção de uma nova perspectiva de gestão.

2. Administração ou gestão da escola? Gestão democrática

Durante muitos anos, operar o cotidiano da escola esteve associado à concepção de “administração”. A literatura utilizada nos cursos de preparação de pessoal para liderar a organização e o funcionamento da escola era baseada nos estudos oriundos do campo da administração de empresas, o que dificilmente considerava as especificidades da instituição escolar.

Com a chegada dos anos de 1980 e as incursões democráticas da Constituição Federal de 1988, configura-se o estabelecimento da “gestão democrática” como

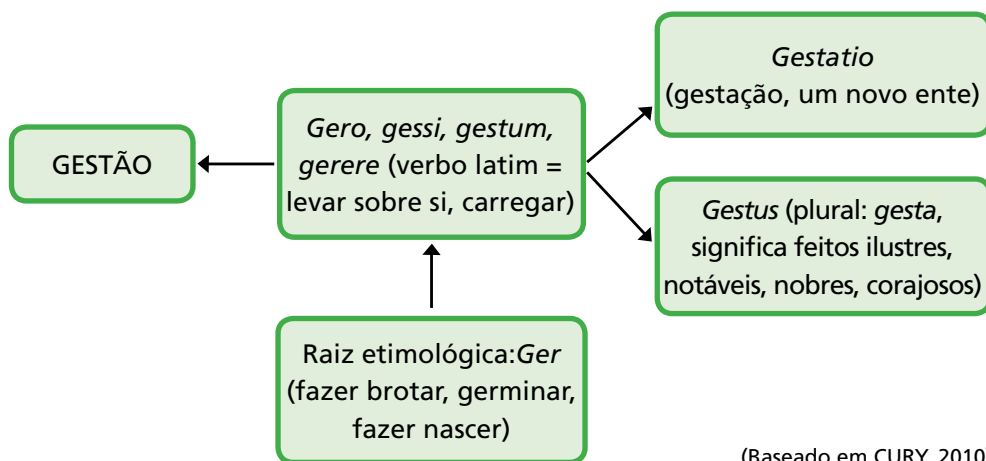


um dos princípios da educação brasileira ([artigo 206, inciso VI](#)). Entretanto, a expressão “gestão” (acompanhada pelo adjetivo “democrática”), que toma fôlego a partir da legislação (CF 1988 e LDB 9.394/96), é estabelecida sem representar, necessariamente, uma almejada mudança paradigmática. Denuncia, dessa forma, em algumas circunstâncias, uma alteração terminológica mais que de posturas:

Verifica-se que, de modo equivocado, o termo gestão tem sido muitas vezes utilizado como se correspondesse a simples substituição ao termo administração. (...) Conclui-se que a mudança é significativa, uma vez que paradigmática, isto é, caracterizada por mudanças profundas e essenciais em seu modo de ser e de fazer, mediante uma mudança de visão do conjunto todo (LÜCK, 2008, p. 47-48).

A origem etimológica da palavra gestão revela o caráter que deveria imprimir aos processos que derivam da década de 80.

Gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito (...). Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa *fazer brotar, germinar, fazer nascer*. (CURY, 2010, p. 120).



(Baseado em CURY, 2010)

Desde sua etimologia, portanto, a expressão “gestão” carrega de maneira intrínseca o qualificativo de democrática: “a gestão, dentro de tais parâmetros, é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, **em si mesma, democrática**, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo” (op. cit. p. 120, grifo nosso)

O diálogo, portanto, constitui elemento-chave da gestão. Segundo Vieira (2007), “por melhores e mais nobres que sejam as intenções de qualquer gestor ou gestora, suas ideias precisam ser viáveis (condições de implementação) e aceitáveis (condições políticas)” (p. 60).

A LDB 9.394/96, ao apresentar os princípios da gestão democrática ([artigo 14](#)), ressalta a participação (dos profissionais da educação e da comunidade) na dinâmica da escola, o que pressupõe um diálogo qualificado, à medida que consiste na interação de grupos com diferentes percepções do que seja a função da escola.

As reflexões que partem de experiências empíricas revelam que o diálogo construído no dia a dia da gestão (seja ela na dimensão **educacional ou escolar**) não acontece sem conflitos.

Art. 206. 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 da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Constituição Federal de 1988)

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

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB 9.394/96)

Gestão educacional refere-se ao âmbito do(s) sistema(s) educacional(is) e, a gestão escolar, aos estabelecimentos de ensino



Parte da dificuldade da gestão diz respeito ao fato de ela se situar na esfera das coisas que têm que ser feitas, o que nem sempre agrada a todos. As mudanças, por menores que sejam atingem pessoas. Por isso mesmo, mudar nunca é simples – das coisas mais elementares, como a cor de uma parede até a inclusão ou retirada de uma disciplina. **Gestão se faz em interação com o outro. Por isso mesmo, o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre conversar e dialogar muito. Do contrário, as melhores ideias também se inviabilizam** (VIEIRA, 2009, p. 25, grifo nosso).

Do gestor, portanto, exige-se destreza no tratamento dos interesses dos diferentes grupos, ao mesmo tempo em que não pode deixar de atender as orientações do sistema de ensino, traduzidas em normas, que, por vezes, podem ir de encontro ao anseio de grupos específicos.

Ao mesmo tempo, existem coisas que precisam ser feitas e independem de negociação. Desagradam, mas são necessárias. Não apenas tiram o sono dos gestores, como podem levá-los dos píncaros da popularidade aos porões da rejeição. Fazer bem-feito o que tem que ser feito costuma ser tarefa miudinha e impopular. A gestão, portanto, requer humildade e aceitação. Administrar a escassez, gerir conflitos, tomar decisões em situações complexas. E nada disso aparece nos manuais (VIEIRA, 2007, p. 60).

Os fundamentos da gestão democrática são estabelecidos quando se reconhece que a instituição escolar possui um caráter singular. Suas especificidades não podem ser desconsideradas – como outrora eram, quando a ausência de literatura na área impelia a adaptação dos textos próprios à área da administração empresarial.

À gestão da instituição apresentam-se características que distinguem a escola das demais organizações e que deixam evidente o porquê da limitação do “transplante” dos princípios e práticas administrativo-empresariais (BORDIGNON, 2005), como mostra a figura 2.

Figura 2

Características da gestão escolar		
Missão	Produto	Estrutura de poder
Estabelece três fundamentos do exercício da cidadania: a liberdade, a solidariedade e a “vida produtiva”. A liberdade só é possível aos autônomos, emancipados, a solidariedade se dá na participação e a vida produtiva requer compromisso social.	Na dimensão pessoal, o resultado da escola deverá ser sempre, e radicalmente, o de sujeitos emancipados pelo conhecimento e pela afetividade. Mas, o eu não deve ser apenas identificado como si mesmo, mas contextualizado e comprometido com seu tempo e seu grupo de pertença.	A escola precisa conceber dinâmicas de ação, relações intersujeitos. A escola cidadã se organizará mais “sociogramática” do que “organogramática”, mais escola de samba do que destacamento militar. Cultiva autonomia e relações de solidariedade, participação e compromisso.

Reconhecer a escola como uma instituição de caráter singular justifica a necessidade da implantação de processos de gestão (no sentido etimológico apresentado) como requisito para o sucesso da aprendizagem e da construção da cidadania.

O processo de gestão escolar não pode, em suas ações, deixar à margem os princípios apresentados na etimologia do termo. Dos gestores escolares, espera-se uma atitude capaz de fazer brotar uma cultura de participação nas escolas, a partir de um diálogo que incorpore e atenda as demandas dos diversos grupos da comunidade.

Nessa perspectiva, a LDB estabelece, em seu Art. 14, que

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.

Assim, para além das normas estabelecidas em cada sistema de ensino a respeito do disciplinamento da gestão democrática, faz-se necessária a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e, ainda, o envolvimento da comunidade escolar em conselhos escolares, ou equivalentes.

Os mecanismos de gestão colegiada são instrumentos para a implementação e fortalecimento da gestão democrática, constituindo-se em elementos primordiais para a formação política e espaço para manifestação dos diversos sujeitos, na defesa do bem comum. Dentre esses, cabe destacar o conselho escolar, os conselhos de classe e o grêmio estudantil.

O conselho escolar constitui organismo colegiado composto por representantes dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar. Faz-se de capital importância a participação de representantes dos gestores, dos professores, dos servidores não-docentes, dos estudantes, dos pais destes, e ainda, de outras organizações da sociedade civil.

Os conselhos de classe constituem-se em organismos formados geralmente por todos os professores e por representantes de estudantes de cada turma, podendo ainda contar com representação de pais e de servidores. Objetiva discutir problemas e dificuldades vivenciadas na classe, sendo mais comum a pauta sobre a reprovação de estudantes ou situações de indisciplina, contribuindo para que as decisões sejam tomadas coletivamente.

Grêmios estudantis constituem-se em espaços de iniciação da formação política dos estudantes, inserindo-os em experiências de representação do coletivo e em espaços de discussão sobre a defesa do bem comum, o que inclui os destinos da instituição escolar.

Há que se fazer valer, a partir desses espaços, a participação e a representação. A primeira compreende o comprometimento e a responsabilização dos sujeitos com a problemática em discussão. A última pressupõe a necessidade do estabelecimento de espaços e de tempos, formais ou informais, para que a primeira possa acontecer, elementos imprescindíveis para a gestão democrática da escola.



Para refletir

Reúna-se em trio e discuta sobre o assunto, depois produzam um texto com a síntese do grupo.

1. A gestão de sua escola ocorre de acordo com os sentidos apresentados pela etimologia do termo? Que características confirmam isso?
2. Participação dos professores na elaboração do projeto pedagógico e a existência de conselho escolar são elementos suficientes para caracterizar a gestão de uma escola como democrática?



Saiba mais

Escola não é empresa. O prof. Victor Paro fala sobre os princípios da administração escolar: O vídeo apresenta os fundamentos das teorias da administração, de modo a propor uma reflexão acerca da (im)possibilidade de transposição de seus modelos para a administração das escolas.

Disponível em: http://www.youtube.com/watch?v=qBcYm_1c1rg

2.1. Gestão pedagógica

Na gestão pedagógica reside o propósito de todas as outras dimensões da gestão (administrativa, financeira, de pessoal etc), pois nesse âmbito concentram-se as ações diretamente voltadas para a aprendizagem – razão de ser de todo processo de gestão.

Gerir a aprendizagem na escola aponta a necessidade de domínio dos processos didáticos em seus diversos aspectos: metodologia, relação professor-aluno, avaliação etc. Ou seja, o processo didático também precisa ser administrado – o que demanda da gestão escolar orientação no trato com os estudantes e preparação dos professores. Além disso, a gestão pedagógica da escola exige a compreensão de que o papel dos organismos colegiados (conselhos escolares, associação de pais e mestres, entre outros) pode ser decisivo para o desempenho dos alunos.

a) A gestão do ensino

A Constituição Federal do Brasil prevê a “pluralidade de concepções pedagógicas” como um dos princípios da educação brasileira (art. 208, III). Na escola, cabe ao gestor reger a convivência das diferentes compreensões de aprendizagem, apresentadas por professores, alunos, funcionários e pais. À gestão pedagógica da escola cabe a responsabilidade de aproximar as perspectivas acerca da função social da escola, de modo que todos compreendam o sucesso dos alunos como o foco de toda a ação desenvolvida, traduzida no PPP.

Nesse processo, a avaliação constitui-se importante ferramenta, enquanto instrumento objetivo de acompanhamento da aprendizagem. De acordo com Luckesi, alguns aspectos caracterizam um eficiente processo de avaliação. Segundo o autor, a avaliação:

- não possui uma finalidade em si, ela subsidia um curso de ação que visa construir um resultado previamente definido;
- subsidia decisões a respeito da aprendizagem dos educandos;
- não pode ser estudada, definida e delineada sem um projeto que a articule. (LUCKESI, 1998)

Portanto, para proceder a um efetivo processo avaliativo, a escola precisa estabelecer resultados (ou metas) a serem alcançados em curto, médio e longo prazos.

O desenvolvimento da escola e a realização de seu trabalho assentam-se sobre valores e fundamentos que se traduzem na proposição de objetivos que para realizar-se, é necessária a **orientação clara e objetiva de seus resultados intermediários e finais**. Estes funcionam como parâmetro para o acompanhamento e a avaliação do processo educacional, realizados de modo a **garantir a necessária correção de rumo, o cuidado com o ritmo constante de trabalho, a identificação das dificuldades a serem contornadas e de desafios a serem assumidos** (LUCK, 2009b, p. 118, grifo nosso)

Além disso, é preciso que esses resultados provoquem a tomada de ações específicas junto a estudantes e/ou professores, ou seja, o propósito de toda e qualquer sistemática avaliativa é “fornecer subsídios, para que os responsáveis pela coordenação e planejamento de ações educativas possam tomar decisões visando seu aperfeiçoamento” (ANDRIOLA, 2005, p. 62).

A gestão pedagógica é um processo de monitoramento sistemático cotidiano em que o **papel do coordenador pedagógico** é fundamental. Esse profissional deve acompanhar diretamente os processos didáticos em sala de aula, dando suporte ao trabalho do professor e reorientações quando necessárias. É também cada vez mais frequente o discurso de que o coordenador pedagógico tem, na escola, o encargo da formação dos professores, considerando-se a escola enquanto espaço formativo e de aquisição dos “saberes da experiência” (TARDIF, 2002). Ele é, portanto, “um docente a quem cabe interpretar, compreender e vivenciar a prática escolar em toda a sua dimensão, atuando como um formador” (XEREZ et al, 2005, p. 8)

Cabe à gestão pedagógica o estudo constante e diligente do potencial e das carências profissionais dos professores. A identificação das inquietações é uma atividade que pode garantir a superação de entraves estratégicos. Entre as inquietações mostradas por professores, em estudo recente, é possível ressaltar a “solidão do trabalho docente e a ausência de um projeto comum de escola” (MORORÓ, 2011).

(...) esse isolamento não é fruto apenas de uma característica que é própria da natureza de seu trabalho, mas, principalmente, pela ausência de um projeto pedagógico que englobe toda a escola. **Trata-se, portanto, de um problema de gestão, de organização e de funcionamento da prática pedagógica de toda a escola** (MORORÓ, 2011, p. 114).

A gestão da escola é responsável pela promoção de espaços de discussão entre os professores, além de atividades que possam promover a socialização das ideias que brotam da prática individual diária de cada professor. É preciso ampliar o debate acerca de um projeto de escola sólido, afastando respostas prontas e dando margem para a criação e efetivação de propostas coletivas.

Funções do Coordenador Pedagógico

- Cooperar com os professores na construção de uma ação curricular dinâmica, crítica, criativa e competente no desenvolvimento de aprendizagens significativas;
- Implementar, coordenar, acompanhar e avaliar a execução do Projeto Político Pedagógico da escola;
- Monitorar os indicadores educacionais, tais como taxa de aprovação, reprovação e abandono, propondo e discutindo com a congregação de professores estratégias para melhoria de tais indicadores;
- Coordenar a dinâmica curricular, apoiando os professores no planejamento, execução e avaliação das ações docentes;
- Viabilizar a avaliação do processo de ensino-aprendizagem, adotando medidas para corrigir deficiências diagnosticadas na aprendizagem dos alunos;
- Oportunizar o aperfeiçoamento continuado dos professores dentro e fora da escola, tendo como base a demanda curricular dos níveis de ensino em que atuam;
- Coordenar e acompanhar a execução do planejamento pedagógico, favorecendo a participação, decisão e avaliação das ações;
- Zelar pelo cumprimento do plano de trabalho dos docentes. (SEDUC apud XEREZ et al, 2005, p.8-9)



b) A gestão de organismos colegiados

No sentido de fortalecer a gestão pedagógica, a gestão escolar não pode negligenciar o cuidado com os organismos colegiados de gestão (conselhos escolares, associação de pais e mestres, grêmios estudantis etc.), ampliando espaços coletivos de discussão.

É fundamental que todos tenham a compreensão de que os espaços de participação e de construção coletiva no interior da escola são igualmente formativos e fundamentais para a promoção humana, haja vista que seus resultados e consequências ultrapassam os limites dos muros escolares, atingem positivamente a comunidade, além de contribuir para a consolidação da autonomia, seja dos sujeitos, seja da instituição (SOUZA, 2011, p. 285).

Potencializar os conselhos escolares, por exemplo, pode ser compreendida como uma estratégia de melhoria pedagógica, à medida que os diversos segmentos ensejem tais espaços não apenas como mecanismos de fiscalização dos gastos de recursos financeiros, mas também de acompanhamento do processo ensino-aprendizagem. Assim como os dados relativos aos recursos financeiros, os resultados de rendimento das turmas de estudantes também podem ser estudados, analisados (e por que não fiscalizados?) pelo conselho. Isto quer dizer que os processos de participação política na escola devem caminhar de maneira associada aos processos de melhoria da aprendizagem.

É importante, no entanto, ressaltar que a articulação dessas duas dimensões é fundamental para que a escola possa realizar o seu papel social. Isso porque de nada adiantariam seus processos sociais de participação política como um valor em si, e sim pelos resultados que possam promover em termos educacionais (LUCK, 2009, p. 117).

Uma gestão que se proponha a ter a democracia como princípio – conforme determina a Constituição Federal de 1988 (art. 206, IV) – precisa imprimir os fundamentos da gestão democrática em seu cotidiano, sob um paradigma que preza pela comunicação e pelo diálogo.

Quadro 1

Fundamentos da gestão democrática

Fundamento	Características
Exercício do poder	Na organização todos são atores sociais que exercem, ou não, poder. As relações internas e a cultura da organização determinam o sentimento de pertença ou de exclusão.
Participação e compromisso	Não podem ser compreendidos como algo concedido ou permitido. Requer do ator a identificação comunitária. A verdadeira participação requer a superação da cultura do dever participar (...) para incorporar a cultura do querer participar.
Conselhos escolares	Existem para dizer aos dirigentes o que a comunidade quer da escola e o que ela deve fazer. Precisam representar a pluralidade da realidade escolar e ter voz e voto efetivo.
Projeto ou proposta pedagógica	É o projeto de cidadania da escola, define a intencionalidade e as estratégias da escola. Gerará compromisso, se construído coletivamente.
Escolha de dirigentes	Acontece em diversas modalidades que vão da simples nomeação pelo governo, a partir da livre escolha, do concurso ou de listas técnicas, a diversas formas de eleição, incluindo a modalidade mista: seleção técnica de candidaturas e eleição. A forma de escolha gera o sentimento de pertença e lealdade. São necessárias, mas não suficientes para a efetiva gestão democrática.

(Fonte: BORDIGNON, 2005, p. 38-44)

Ainda que seja mais conhecido por sua atuação como fiscal financeiro, o Conselho Escolar tem como objetivo contribuir também com as áreas administrativa e pedagógica. Composto de professores, alunos, pais e membros da comunidade, o órgão deve desempenhar plenamente quatro funções: deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora. Cabe aos gestores assegurar que ele realize as atividades a contento para cuidar das demandas da escola e, assim, garantir uma gestão democrática.

Fonte: Revista Nova Escola, Jan/fev de 2012

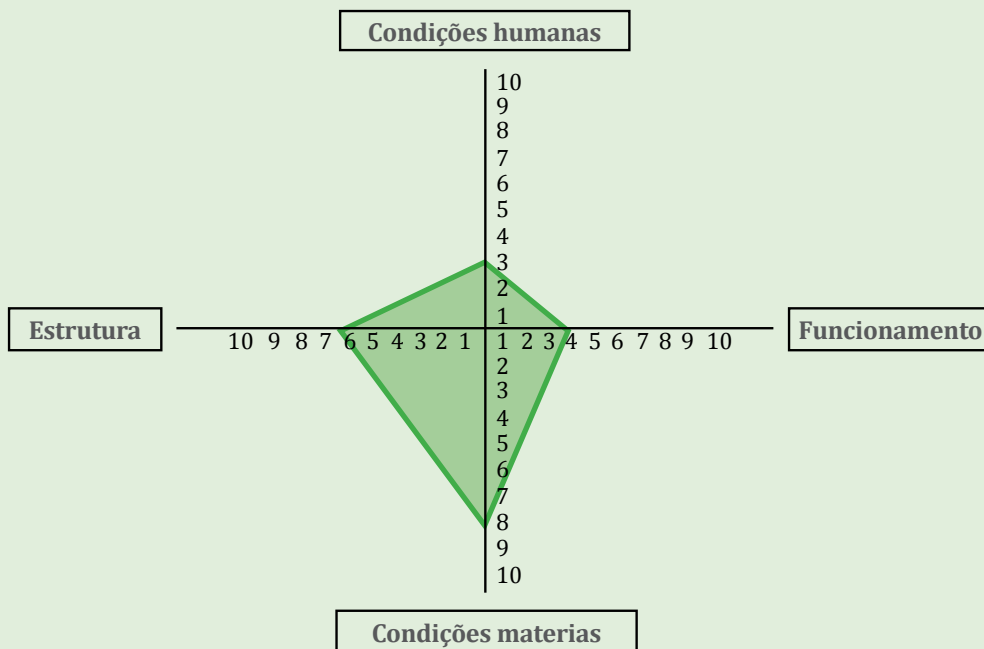
Entendidos sob um paradigma de gestão que carrega em seu cerne o qualificativo de democrática, que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo, esses fundamentos podem contribuir sobremaneira para construção de uma escola de sucesso para todos.



Para refletir

1. “A partir da perspectiva de visão de conjunto, mediante uma figura de quadrantes, é possível visualizar objetivamente a distribuição em eixos a medida que são realizadas ações ou atendidas demandas de áreas complementares entre si no exercício da gestão, como é o caso da estrutura e do funcionamento (eixo horizontal) e das condições materiais e das humanas (eixo vertical) no trabalho da gestão escolar. À medida que estas são efetivadas com frequência ou intensidade aproximada, entre os diferentes eixos, verifica-se o equilíbrio das ações e uma visão de conjunto, isto é, uma verdadeira prática de gestão. Porém, na medida que ocorre maior ênfase sobre uma condição e desatenção em relação a outra, verifica-se a tendência adotada pelo enfoque administrativo que prioriza uns aspectos sobre outros, e em vista do que ocorre o desequilíbrio das ações e, portanto, a falta de efetividade na obtenção de resultados. Conforme se pode observar na Figura 1, pontuando-se a atenção da condição em um eixo e estabelecendo-se uma linha de ligação com o ponto de realização das demais condições, nos seus respectivos eixos, pode-se observar a tendência ao desequilíbrio de atenção, em um caso hipotético, em que o atendimento às questões materiais ganhou nível de atenção 8, enquanto que se registrou atenção de nível 6 para as questões estruturais, nível 4 para as de funcionamento e nível 3 para as humanas” (LUCK, 2009, p. 26-27).

Eixos de realização das áreas do trabalho de gestão escolar



Agora, represente, nos quadrantes, a atenção destinada pela gestão de sua escola para as diversas condições visualizadas na figura.



2.2 Gestão de pessoas

Diferentemente dos demais processos produtivos, a educação escolar constitui-se em produção que se materializa essencialmente através da interação entre pessoas. Gestores do sistema educacional, gestores da escola, professores, demais servidores, estudantes, pais e comunidade constituem grupos que estabelecem relações diversas, no contexto escolar ou em decorrência deste.

Nesse sentido, a gestão de pessoas requer atenção especial dos gestores. Como gerenciar as relações estabelecidas entre esses sujeitos de modo a fortalecer os vínculos entre os mesmos, entre eles e a instituição, e ainda, contribuir para melhoria da qualidade da educação?

Para tentar responder a essa questão, recorreremos a alguns temas: a liderança, a gestão de conflitos e a comunicação.

A liderança nessa perspectiva é compreendida como o processo de conduzir ações para a realização de metas. Consiste no poder da direção em influenciar o comportamento e mentalidade de outras pessoas, que atuarão como colaboradores.

A escola tem que cumprir o projeto pedagógico, tem que melhorar o desempenho de ensino-aprendizagem dos alunos, tem que melhorar a sua qualidade de uma maneira geral. Para alcançar esses objetivos, a escola precisa de alguém à frente conduzindo as ações e fazendo com que elas aconteçam, e esse alguém é o diretor. (...) o diretor não irá conseguir fazer isso sozinho. Ele irá precisar da ajuda e da colaboração de outras pessoas para executar as atividades que a escola necessita. Nesse sentido, é necessário influenciá-los para que façam exatamente o que se quer no alcance dos objetivos que foram traçados para escola (TAJRA, 2010, p.1)

Nesse sentido, espera-se que a gestão da escola assuma esse papel de liderança. Esta não poderá ser confundida com a autoridade formal que é atribuída pelo cargo exercido e pelas normas do sistema de ensino, mas pela capacidade de convencimento, de influência, de fazer-se seguido a partir das qualidades que os seus liderados acreditam que o líder tem, rumo ao alcance dos objetivos da instituição de ensino.

Diversos são os estilos de atuação da liderança, que variam da tirania à democracia. Para as instituições escolares recomendamos a liderança democrática, com foco em dois aspectos: o primeiro, voltado para a realização das tarefas, e o segundo, atentando para as pessoas (BLAKE e MOUTON, 2000).

A preocupação com a realização das tarefas objetiva garantir que as mesmas sejam cumpridas. Assim, o líder deverá focalizar as atividades de cada um e do grupo, atentando para o cumprimento de prazos, a redução de custos e o alcance dos padrões de qualidade. Cabe determinar tarefas para pessoas específicas, estabelecer as responsabilidades individuais e exigir o cumprimento de metas.

A atenção para as pessoas objetiva a instituição de um clima em que os sujeitos se sintam confortáveis, que enfatizem as relações humanas, ouçam e prestem atenção ao que as outras pessoas dizem, sejam amigáveis e solidários, apoiando os colaboradores.

Convêm aos gestores escolares combinar os dois fatores acima de modo a não privilegiar qualquer deles. Atuando nessa perspectiva, a liderança estará superando o trabalho em grupo e desenvolvendo a capacidade de trabalhar em equipe.



Outra dimensão que merece cuidado dos gestores escolares é a comunicação. Esta é necessária para facilitar o processo de liderança. O gestor líder precisa se comunicar bem em todas as formas e direções.

1. A comunicação de cima para baixo (que ocorre entre os órgãos hierarquicamente superiores e seus subordinados);
2. A comunicação de baixo para cima (dá-se, de modo inverso, dos servidores para seus chefes em escalões superiores);
3. A comunicação horizontal (ocorre entre colegas no mesmo plano hierárquico);
4. A comunicação formal ou informal (as oficiais e as não-oficiais).

Nesse sentido, para uma comunicação efetiva, convém a gestão escolar, em função do objetivo e do público, escolher o canal mais adequado (oral, escrita ou mídia eletrônica) e, fazendo uso correto e objetivo da linguagem utilizada, transmitir a sua mensagem, atentando para as orientações de Tajra:

O gestor pode desmentir qualquer informação não verdadeira que ele tenha tomado conhecimento, assim ele pode impedir que novos rumores surjam. Ele pode ainda explicar coisas que não foram explicadas, confirmar o que for verdade e dispensar a incerteza (Op. Cit. p. 10).

Faz-se comum nesses processos intensos de relações interpessoais o surgimento de dissensos e conflitos, cabendo ao gestor administrá-los. Todavia, quando bem administrados, estes podem ser considerados positivos para o crescimento e fortalecimento do grupo.

Os conflitos são inerentes à vida em sociedade e fazem parte dos processos de interação social. Como não é possível viver sem conflito, as pessoas e as organizações precisam saber administrá-lo. Na escola, a gestão eficaz dos conflitos permite criar ambientes que sejam propícios à aprendizagem e ao bem-estar da comunidade escolar.

Conforme Braga (2013) há diversos conflitos encontrados em uma escola. Estes podem se manifestar desde os comuns desentendimentos entre professor e aluno, professor e núcleo gestor, responsável por aluno e professor, entre os próprios membros do núcleo gestor, entre os próprios alunos e sucessivamente.

Redorta (2004, p. 95) classifica os conflitos segundo o quadro abaixo:

Quadro 2

Tipos e ocorrências dos conflitos

Tipos de conflitos...	O conflito ocorre quando disputamos:
De recursos escassos	algo que não existe suficientemente para todos.
De poder	porque algum de nós quer mandar, dirigir ou controlar o outro.
De autoestima	porque meu orgulho pessoal se sente ferido.
De valores	porque meus valores ou crenças fundamentais estão em jogo.
De estrutura	por um problema cuja solução requer longo prazo, esforços importantes de muitos, e os meios estão além de minha possibilidade pessoal.
De identidade	porque o problema afeta minha maneira íntima de ser o que sou.
De norma	porque meus valores ou crenças fundamentais estão em jogo.



Tipos e ocorrências dos conflitos

Tipos de conflitos...	O conflito ocorre quando disputamos:
De expectativas	porque não se cumpriu ou se fraudou o que um esperava do outro.
De inadaptação	porque modificar as coisas produz uma tensão que não desejo.
De informação	por algo que se disse ou não se disse ou que se entendeu de forma errada.
De interesses	porque habitualmente não nos entendemos como pessoas.
De atribuição	porque habitualmente não nos entendemos como pessoas
De relações pessoais	porque habitualmente não nos entendemos como pessoas.
De inibição	porque claramente a solução do problema depende do outro.
De legitimidade	porque o outro não está de alguma maneira autorizado a atuar como o faz, ou tem feito ou pretende fazer.

(Fonte: REDORTA 2004, p. 95).

É importante que a escola perceba a existência do conflito e que reaja positivamente através de mecanismos de gestão eficientes e eficazes, respeitando as particularidades de cada contexto escolar, visando a uma cultura de aprendizagem.

Desenvolvendo positivamente a liderança, fazendo uso adequado da comunicação e gerenciando bem os conflitos na perspectiva da formação de equipes de trabalho, os gestores escolares poderão obter um clima escolar positivo.

Todavia, faz-se conveniente atentar para o que disciplina a legislação de pessoal do sistema de ensino. As relações de trabalho do servidor (admissão, progressão funcional, movimentação, desligamento, aposentadoria, etc.) estão disciplinadas no estatuto do servidor ou no estatuto do magistério local. A desobediência a essas normas constitui infração administrativa e pode trazer consequências indesejadas. Cabe ressaltar que não se isenta da responsabilidade pelo desconhecimento da regra.

Assim, recomenda-se à gestão escolar instituir momentos coletivos para a apropriação dessas normas, possibilitando a todos os servidores da escola um conhecimento mais efetivo acerca de seus direitos e deveres.

2.3 Gestão da diversidade

Uma desigualdade torna-se um instrumento de igualdade, pelo simples motivo de que corrige uma desigualdade anterior: a nova igualdade é o resultado da equiparação de duas desigualdades (Noberto Bobbio)

Dentre as várias questões que ocupam o dia-a-dia dos gestores escolares, é possível destacar a questão da relação educação e diversidade. Por que se preocupar com a questão da diversidade? A Constituição Federal de 1988 traduz a importância dessa questão, quando constitui objetivo fundamental da República Federativa do Brasil: "Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação" (art. 3º, inciso IV).



A promoção dos princípios da igualdade humana ultrapassa as fronteiras brasileiras. A Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) reconhece os atos violentos a que o mundo já assistiu resultantes da intolerância, e é proclamada

considerando que o desprezo e o desrespeito pelos direitos humanos resultaram em atos bárbaros que ultrajaram a consciência da Humanidade e que o advento de um mundo em que os homens gozem de liberdade de palavra, de crença e da liberdade de viverem a salvo do temor e da necessidade foi proclamado como **a mais alta aspiração do homem comum** (Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948, preâmbulo, grifo nosso)

O processo educativo precisa considerar os aspectos sociais, culturais e econômicos dos alunos a partir de elementos resultantes do processo histórico do País e da humanidade. Do contrário, torna-se mais difícil compreender a necessidade de se estabelecer medidas que promovam a equidade social. A educação precisa ser instrumento para a garantia da “mais alta aspiração do homem comum”: a liberdade.

Entretanto, o desafio se configura para o gestor escolar quando o convite para efetivar uma educação para a liberdade acontece em um contexto de exclusão social, historicamente construído (e reafirmado). Ou seja, muito dos mecanismos de exclusão, que estabelecem a supremacia de uma cultura sobre outra, por exemplo, foram, durante muitos séculos, internalizados pela humanidade (temos como exemplos: a escravidão negra, a dizimação da população indígena e o holocausto). É tarefa do gestor, articular a convivência dos diferentes gêneros, grupos étnicos e sociais no chão da escola, de modo a garantir a todos a efetivação do direito à educação.

No Brasil, desde o início do século XVI estabeleceu-se uma configuração de educação escolar extremamente excludente. A atenção para com a educação pública só começa a se materializar com a emergência do processo de industrialização no século XX. Mesmo assim, não havia escolas para todas as crianças e jovens, exemplo disso era o “**exame de admissão**”, um “vestibular” que definia quem ingressaria no ensino ginasial e deixava a maior parte da população brasileira longe das carteiras escolares. Em suma, o quadro pode ser traduzido por “oferta precária de educação, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, beneficiando segmentos muito restritos da população brasileira” (VIEIRA e ALBUQUERQUE, p. 29).

Somente em 1988, com a Constituição Federal, é determinada a escolarização obrigatória como direito público subjetivo. Ou seja, a escolarização das crianças de **4 a 17 anos** tornou-se um direito com defesa assegurada e efetivação imediata.

A obrigatoriedade implica o Estado no atendimento universal das crianças dessa faixa etária e na imperatividade do censo escolar. Implica também que as famílias têm a obrigação de colocar seus filhos na educação escolar, sob pena de se verem incluídas no art. 246 do Código Penal, no denominado crime de abandono intelectual (CURY, 2002, p. 23)

O imperativo legal de 1988 implica uma mudança profunda das estruturas arraigadas à história da educação brasileira. De uma escola em que, durante mais de 400 anos, havia escassez de vagas para muitas crianças e jovens para uma escola onde todos, agora, são obrigados a frequentar.



Consistia na seleção dos alunos concluintes da 4ª série do primário que, uma vez aprovados nos testes do exame, cursariam a primeira série ginasial, ocupando as poucas vagas disponíveis para este nível, no Brasil da época. Vigorou até a aprovação da Lei 5.692/1971.

A Constituição Federal de 1988 tornou obrigatório o ensino fundamental, ou seja, a escolarização dos 7 aos 14 anos. Em 2005, as classes de alfabetização passaram a integrar o ensino fundamental, ampliando a escolarização para um total de nove anos. Finalmente, em 2009, a Constituição é alterada - conforme a Emenda nº 59/2009 - estabelecendo a escolarização obrigatória dos 4 aos 17 anos.



Saiba mais

Direito público subjetivo

O **direito público subjetivo** é aquele pelo qual o titular de um direito pode exigir direta e imediatamente do Estado o cumprimento de um dever e de uma obrigação. (...) Trata-se de um direito *subjetivo*, ou seja, um sujeito é o titular de uma prerrogativa própria deste indivíduo, essencial para a sua personalidade e para a cidadania. E se chama direito público, pois, no caso, trata-se de uma regra jurídica que regula a competência, as obrigações e os interesses fundamentais dos poderes públicos, explicitando a extensão do gozo que os cidadãos possuem quanto aos serviços públicos.

O sujeito deste dever é o Estado sob cuja alçada estiver situada essa etapa de escolaridade (CURY, 2002, p. 21).

Dessa forma, se configura o desafio de garantir a convivência democrática para todas as classes, todas as culturas, todos os grupos que durante muito tempo estiveram distantes das carteiras escolares.

Vale ressaltar, que esses elementos interagem num contexto socioeconômico caracterizado, por um lado, pelo avanço tecnológico e exigências de novas demandas educacionais; por outro lado, por desemprego, má distribuição de renda e conseqüente violência, proliferação de drogas, DST etc. Além de considerar os elementos do contexto socioeconômico, torna-se imprescindível que o gestor analise, ainda, a perspectiva de escola apresentada pelos estudantes, ou seja, vale a pena o esforço da escola em mergulhar na investigação acerca de como os jovens e crianças – cujos pais e avós, em muitos casos, tiveram seu acesso à educação escolar negado – compreendem a função social de sua escola hoje.

Tratar a diversidade na escola implica necessariamente a compreensão da educação como um direito do aluno-cidadão, não como um benefício concedido pelo Estado. Implica o reconhecimento de que muitas medidas são tomadas no intuito de garantir a equidade, compensando as dívidas com grupos que historicamente estiveram excluídos do gozo aos direitos essenciais.

Essa certeza de que a garantia da permanência do aluno na escola é forma de fazer valer os direitos negados a seus grupos deve permear toda a ação educativa na escola, inclusive a gestão dos recursos financeiros – tema que será abordado no tópico a seguir.



Para refletir

1. Considerando o direito de todos à educação, que ações a escola em que você trabalha tem realizado para tratar a questão da diversidade? Que outras ações poderiam ser acrescentadas?
2. Em que aspectos a escola melhorou/piorou depois do estabelecimento da obrigatoriedade do ensino de 4 a 17 anos?
3. Elabore uma lista com as ações que você identifica importantes e com suas sugestões para melhorar a realidade que encontra em sua escola.

2.4 Gestão de recursos financeiros

A Constituição de 1988 reafirma a vinculação de recursos a serem aplicados em manutenção e desenvolvimento do ensino, estabelecendo mínimos a serem investidos pela União (nunca menos de 18%) e pelos Estados, Distrito Federal e Municípios (nunca menos de 25%) sobre a receita resultante de impostos.

A LDB estabelece, em seu Art. 15, que os sistemas de ensino proporcionarão progressivos graus de autonomia administrativa, pedagógica e financeira às escolas de suas redes, respeitadas as normas do direito financeiro público.

No contexto da Reforma do Estado, e em atendimento às demandas dos movimentos sociais por maior descentralização dos recursos, eficiência dos serviços e controle social sobre o aparelho estatal, foi instituído o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

O PDDE apresentou-se como um expoente das políticas educacionais associado ao discurso de “descentralização”, pois é um programa pelo qual o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) repassa recursos, em caráter suplementar, às escolas públicas.

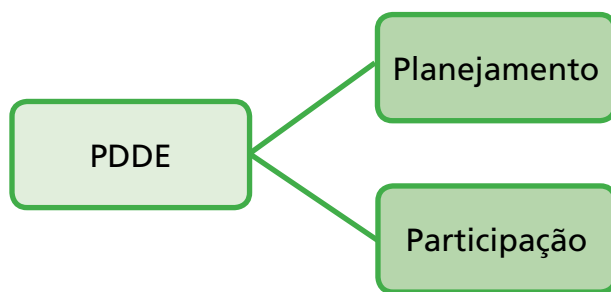
Esse programa consiste na assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial, mantidas por entidades sem fins lucrativos. O objetivo desses recursos é a melhoria da infraestrutura física e pedagógica, o reforço da autogestão escolar e a elevação dos índices de desempenho da educação básica. Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao do repasse (MEC, s/d).

Na visão dos beneficiários,

A questão do PDDE está fortalecendo muito as nossas escolas, a questão da descentralização, da autonomia dos núcleos gestores para solucionarem os seus problemas nas próprias escolas. Isso é um ganho grande (Gestor municipal 1)

O PDDE surge no bojo de um momento histórico que define a “escola como foco da política educacional” (VIEIRA e ALBUQUERQUE, 2001). Representa, por um lado mais autonomia por parte da unidade de ensino, por outro, significa mais responsabilidade no planejamento e necessidade de participação por parte da comunidade escolar no acompanhamento do gasto público.

A Figura 3 mostra os dois processos fundamentais na administração dos recursos do PDDE.



Os recursos do PDDE repassados para as unidades escolares são calculados com base no número de alunos matriculados e devem ser gastos com manutenção e desenvolvimento do ensino (MDE), ou seja, material de consumo e serviços (custeio) e material permanente (capital), conforme os artigos 70 e 71 da LDB 9.394/1996.

As escolas que possuem Unidade Executora (UEx) têm o valor de custeio e de capital calculado conforme a programação que elas apresentam. Aquelas que não informam recebem 80% em custeio e 20% em capital (OLIVEIRA e PAZ, 2006.)



Saiba mais

Programa Dinheiro Direto na Escola

Os recursos do PDDE podem ser investidos em:

- Pequenos reparos na escola;
- Aquisição de material permanente e/ou de consumo, necessário ao funcionamento da escola;
- Aquisição de material didático pedagógico;
- Desenvolvimento de atividades educacionais;
- Avaliação de aprendizagem e implementação do projeto pedagógico.

Os recursos do PDDE **não podem** ser investidos em:

- Compra de bens e contratação de serviços que resultem em benefícios individuais e não atendam ao interesse coletivo, dessa forma, não é permitida, inclusive, a aquisição de materiais para a distribuição e doação aos alunos, como, por exemplo: uniforme, caderno, lápis, borracha e outros (exceto quando utilizados em atividades pedagógicas e como material de expediente);
- Festividades e comemorações;
- Pagamento de contas de água, energia elétrica, telefone e taxas de qualquer natureza;
- Aquisição de combustíveis, de peças e materiais para manutenção de veículo e transporte para o desenvolvimento de ações administrativas;
- Aquisição de livros didáticos e de literatura distribuídos pelo FNDE por meio do programa nacional do livro didático (PNLD) e do programa nacional da biblioteca escolar (PNBE).

Fonte: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

Estar na linha de frente do processo de gestão escolar é responsabilizar-se pela organização, orientação administrativa e pedagógica da unidade escolar.

A gestão implica coparticipação, pois é constituída de uma equipe que é estabelecida de forma autônoma para cada município.

Normalmente é formada por diretor e coordenador. Lück (2009) destaca que o diretor escolar é o maior responsável pelo norte dado ao modo de ser e de fazer da escola e seus resultados.

A equipe de gestão é diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

Em escolas de pequeno porte, portanto, a quantidade de recursos também é reduzida, pois é estabelecida de acordo com a quantidade de alunos. Nas grandes escolas, o valor dos recursos repassado aumenta proporcionalmente. Em ambos os casos, exige-se do Conselho Escolar (ou entidade equivalente) habilidade na alocação, assim como destreza por parte do gestor na prestação de contas. Essa última, na maioria das situações, exige o investimento de valioso tempo e atenção do gestor, como mostra o depoimento a seguir.

A questão pedagógica não é fácil, mas a gente tem grande vivência e a gente sabe conduzir, mas uma coisa que tem me dado certa dificuldade é lidar com a questão financeira (Gestor municipal).

A organização do núcleo gestor é fundamental neste processo. A gestão escolar não tem sua existência em si mesma, é uma atividade-meio voltada para a aprendizagem, a dimensão pedagógica da escola, propriamente dita. A distribuição das tarefas entre os membros do **núcleo gestor** precisa ser feita, considerando como prioritário o acompanhamento pedagógico da escola, e não o sacrificando.

A análise do estudo recente demonstra que o domínio dos dados resultantes das avaliações externas à escola configura-se como uma estratégia potente para a gestão pedagógica da escola. A clareza na leitura dos dados das avaliações, e,

a partir deles, a construção de metas para a aprendizagem constitui-se hoje em habilidades exigidas dos gestores escolares. Se bem utilizados, os dados apontam com objetividade em que devem estar as prioridades da gestão financeira.

Do pedagógico eu só cuido quando sobra tempo. Em primeiro lugar é o pedagógico, mas no meu caso, o primeiro lugar é trabalhar com o burocrático, que é prestação de contas (...). Quando sobra tempo, a gente vai para o pedagógico (Gestor escolar).

É preciso reconhecer que a “gestão escolar orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases” (VIEIRA, 2009).



Para refletir

“Tem que aprender a fazer milagre para administrar o dinheiro” (Gestor escolar)

1. Por que para alguns gestores é necessário “fazer milagre” para administrar os recursos da escola?
2. Que estratégias um gestor precisa utilizar para priorizar o acompanhamento pedagógico da escola?

2.5 Gestão de patrimônio

A gestão escolar tem várias vertentes, entre elas, apresenta-se a que trata sobre o ambiente físico da escola e os recursos materiais duráveis que ela dispõe. A gestão de patrimônio, como é denominada,

(...) envolve um conjunto de técnicas que permite ao dirigente e ao coletivo da escola planejar e executar ações de aquisição, registro, movimentação, manutenção, reposição e alienação de móveis e equipamentos de propriedade da escola e com longa vida útil (UFBA, s/d)

No âmbito público, esta gerência deve seguir manuais de procedimentos e instrumentos legais tanto para a aquisição de patrimônio como para seu uso e manutenção. Parte desse procedimento já foi abordada no tópico anterior, mas é importante ressaltar que esta gestão não é uma ação simples dentro da escola.

Os registros relatados podem se traduzir, por exemplo, no acompanhamento da utilização desse material, as condições em que ele se encontra no momento da devolução, o diagnóstico dos materiais que são solicitados com maior frequência pelos professores e de que a escola mais necessita.





Saiba mais

Uma escola ideal

A importância da aparência física de uma escola nos convenceu quando recentemente um de nós foi juiz de uma reedição da competição “A escola que eu gostaria”, do famoso *Guardian*, que inspirou o igualmente famoso livro de mesmo nome, de autoria de Edward Blishen, cerca de 30 anos atrás.

Os juízes triaram a lista final dos mais ou menos 40 mil trabalhos de alunos que a competição inspirou. Foi uma experiência salutar: uma das mais vivas foi a apresentada por três alunos da 8ª série, todos meninos. Sua escola era uma construção do sistema da década de 1960, um aglomerado de prédios quadrados e conectados com uma estrutura de aço em um mar de asfalto, com um fosso de comunicação através de um pequeno campo lamacento e exposto ao vento. O vídeo deixava pouco espaço para a imaginação, e nós visitávamos os usuais lavatórios esqueléticos, os desolados corredores e portas descascadas e os *playgrounds* repletos de lixo. Isso foi mostrado durante 10 minutos com os comentários humorísticos dos alunos de 13 anos.

Fizemos uma pausa para conhecer apenas um adulto, a maternal bibliotecária, que trabalhava em um ambiente que contrastava com o resto da sombria escola: um adulto receptivo em um belo oásis de calma. O filme terminava com um “zoom-out” incorporando todo o prédio revestido de vidro e madeira podre e as palavras, “na nossa escola ideal, tudo isso seria como a biblioteca” (BRIGHOUSE e WOODS, 2010, p. 146)

Por definição legal o órgão responsável por gerir e supervisionar os recursos é o Conselho Escolar, também conhecido por Unidade Executora:

Quanto à estrutura de gestão colegiada, o próprio Ministério da Educação (MEC) orientou a organização dessas estruturas, com o objetivo de sistematizar e ordenar a formação desses mecanismos de gestão, denominando-os genericamente como Unidade Executora, cuja responsabilidade precípua seria a de receber, executar e gerir recursos financeiros da unidade escolar (LUCK, 2000, p. 22).

Segundo o Dicionário Aurélio, patrimônio “é a herança do pai e da mãe; o conjunto dos bens, direitos e obrigações de uma pessoa jurídica; o que é considerado como herança comum”. As escolas estão enfrentando dificuldades em usufruir de um bem que lhes pertence, muitas vezes, pelo tipo de administração que está sendo implantada.

Os bens permanentes da escola devem estar a serviço do bom desenvolvimento pedagógico das aulas e podem ser ferramentas que auxiliam a aprendizagem dos alunos a partir do momento em que a comunidade escolar dispõe do material para subsidiar as ações que implementa.

A aquisição de material permanente pela escola pode ocorrer por meio de licitação pública e também contando com a contribuição de voluntários e parceiros que realizam doações a fim de beneficiar o trabalho escolar desenvolvido. Independente do meio que a escola adquira seus bens, estes estão sujeitos à fiscalização e supervisão de patrimônio legalmente estabelecida, por se tornar patrimônio público.



Para refletir

1. Como tem sido conduzida a gestão do patrimônio da sua escola?
2. A comunidade escolar conhece o patrimônio que sua instituição possui?
3. Este material está disponível para que professores e alunos tenham acesso?

Referências

- ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Avaliação de aprendizagem através do uso de testes de rendimento. In: Eloísa Maia Vidal. (Org.) **A gestão pedagógica e o desempenho escolar**. 1 ed. Fortaleza: Ed. Seduc, 2005, v. 1, p. 57-84.
- BORDIGNON, Genuíno. Gestão democrática da escola cidadã. SEDUC. Secretaria de Educação Básica do Ceará. **Novos paradigmas da gestão escolar**. Fortaleza: SEDUC, 2005.
- BLAKE, R. B; MOUTON, J. S. **O Grid Gerencial**. A chave para a liderança eficaz. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.
- BRAGA, G. G. de A. Gestão de Pessoas na Escola: um caminho para o sucesso escolar. In. MOREIRA, A. N. G. (Org.) **Gestão Escolar: Dimensões e Desafios**. Maracanaú: Maracanaú, 2013.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, aprovada em 20 de dezembro de 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm
- BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa Nº 27**, de 21 de junho de 2007. Disponível em <http://coordenacaoescolagestoes.mec.gov.br/uft/file.php/1/coord_ped/sala_3/arquivos/PORTARIA_NORMATIVA_N27.pdf>. Acesso em 14/10/2013.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=12320>. Acesso em 23 de setembro de 2013.
- BRASIL. Ministério da Educação. Fundo de Fortalecimento da Escola. **Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**. Disponível em <[ftp://ftp.fnde.gov.br/web/fundescola/publicacoes_manuais_tecnicos/pde_escola.pdf](http://ftp.fnde.gov.br/web/fundescola/publicacoes_manuais_tecnicos/pde_escola.pdf)>. Acesso em 14/10/2013.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília: MEC/SEB/DICEI, 2013. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=358&id=293&option=com_content&view=article>. Acesso em 01/11/2013
- BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação: SAEB ensino médio: matrizes de referência, tópicos e descritores**. Brasília: MEC/SEB/INEP, 2008.
- BRIGHOUSE, Tim; WOODS, David. **Como fazer uma boa escola?** Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação educacional brasileira**. Rio de Janeiro: DP & A, 2002, 2ª edição.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. VEIGA, Cynthia Greive (Org.). **Carlos Roberto Jamil Cury: intelectual e educador**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2010.
- DIDONET, Vidal. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: Editora Plano, 2000.
- GANDIM, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores. **Em Aberto**. Vol. 17, n. 72, p. 11-33, Brasília, 2000
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. Verificação ou avaliação: o que pratica a escola? **Série Ideias** n. 8. São Paulo: FDE, 1998.
- MORORÓ, Leila Pio. Gestão e prática pedagógica: os professores e suas inquietações no cotidiano escolar. In: SOUSA JUNIOR, Luiz de; FRANÇA, Magna; FARIAS, Maria da Saete Barboza de. **Políticas de gestão e práticas educativas: a qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livros, 2011, p. 113-124.
- OLIVEIRA, Gleyva Maria Simões de; PAZ Adalberto Domingos da. **Módulo PDDE**. Brasília: MEC/FNDE/SEED, 2006.



- ONU (Organização das Nações Unidas). **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, 1948.
- PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.
- PORTELA, Adélia Luiza; ATTA, Dilza Maria Andrade. A dimensão pedagógica da gestão da educação. **Guia de Consulta para o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação PRASEM II**. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001.
- REDORTA, J. **Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004.
- SANTOS, G. C. S. Planejamento: processo de reflexão e ação político-pedagógico. In: Eloísa Maia Vidal. (Org.). **A gestão pedagógica e o desempenho escolar**. 1 ed. Fortaleza: Ed. Seduc, 2005, v. 1, p. 29-45.
- TAJRA, F. J. E. **Curso de Gestão Escolar, Módulo Gestão Administrativa**. Disponível em: <<http://www.fundacaojoseeliastajra.org.br/gestaoadministrativa4.asp#>>. Acesso em 21/09/2010.
- TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação básica: política e gestão da escola**. Brasília, Liber Livros, 2009.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.
- VIEIRA, Sofia Lerche. ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, UECE, 2001.
- VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. **Pesquisa e políticas: o que elas indicam para a educação do Brasil**. São Paulo: Fundação Vitor Civita, 2013.
- XEREZ, Maria de Fátima de Carvalho; CRUZ, Maria Eleneida Peixoto; SEVERO, Maria Emília da Silva; PEQUENO, Maria Iaci Cavalcante. O coordenador pedagógico como formador: alguns elementos para reflexão. In: Eloísa Maia Vidal. (Org.). **A gestão pedagógica e o desempenho escolar**. 1 ed. Fortaleza: Ed. Seduc, 2005, v. 1, p. 7-22.

Sobre os autores

Eveline Andrade Ferreira Siqueira: Doutoranda em Educação – PPGE-UECE. Professora UFC – Campus Sobral. E-mail: professoraeveline@gmail.com

Antônio Nilson Gomes Moreira: Mestre em Educação. Secretário Executivo da Educação de Maracanaú-CE. E-mail: antonionilson2005@ig.com.br

Karla Karine Nascimento Fahel Evangelista: Mestranda em Educação – PPGE-UECE. Bolsista CNPq de Apoio Técnico a Pesquisa. E-mail: karlakarynne@yahoo.com

