

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO (UEMA)  
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS (CECEN)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO (PPGE)  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

**RENATO MOREIRA SILVA**

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES EM MUNICÍPIOS  
MARANHENSES: políticas, desafios e possibilidades**

São Luís

2021

**RENATO MOREIRA SILVA**

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES EM MUNICÍPIOS  
MARANHENSES: políticas, desafios e possibilidades**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) como requisito obrigatório à obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Severino Vilar de Albuquerque.

Linha de pesquisa: Gestão educacional e escolar.

São Luís

2021

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Maurício José Morais Costa CRB 13-833

S586f

Silva, Renato Moreira.

Formação continuada de gestores escolares em municípios maranhenses :  
políticas, desafios e possibilidades / Renato Moreira Silva. – São Luís, 2021.

198 f. il. color.

Orientador: Prof. Dr. Severino Vilar de Albuquerque.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em  
Educação, Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2021.  
Inclui bibliografia, apêndices e anexos.

1. Políticas educacionais. 2. Formação continuada de gestores escolares.  
3. Gestão escolar. 4. Qualidade. I. Título. II. Albuquerque, Severino Vilar de.

CDD: 371.2812  
CDU: 371.2(812)

**RENATO MOREIRA SILVA**

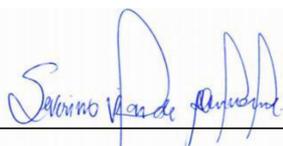
**FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES EM MUNICÍPIOS**

**MARANHENSES:** políticas, desafios e possibilidades

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) como requisito obrigatório à obtenção do título de Mestre em Educação.

Data de Aprovação: 21/07/2021

**BANCA EXAMINADORA:**



---

**Orientador: Prof. Dr. Severino Vilar de Albuquerque**

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)



---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Lúcia Cunha Duarte**

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)



---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria José Pires Barros Cardozo**

Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter me dado a confiança necessária desde o início, quando decidi inscrever-me na seleção de mestrado. Parecia um degrau muito alto, mas graças a Deus o curso foi se materializando.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Severino Vilar de Albuquerque, pelo grande pesquisador que é, pela orientação humanizada, reflexiva, pela disponibilidade e parceria. Cada orientação foi uma aula, e eu aprendi muito em cada uma delas, o que contribuiu para o meu crescimento acadêmico e profissional.

Às professoras da banca examinadora: Ana Lúcia Cunha Duarte, Maria José Cardoso e Gabriela Sousa Rego Pimentel, pelas contribuições a esta pesquisa.

Aos professores e professoras do Programa de Pós-Graduação em Educação da UEMA, pelos momentos de aprendizagem e descobertas, por compartilharem comigo os seus livros, seus tempos e suas vivências.

Ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Tecnologias Digitais na Educação (GEP-TDE-UFMA), no qual comecei a minha caminhada como pesquisador, e ao Grupo de Estudos Política e Gestão da Educação, Formação de Professores, Profissionalização e Trabalhos Docentes (GEPGEFOP-UEMA), no qual aprofundi os estudos sobre políticas educacionais.

À prefeitura de São Luís, pela liberação para que eu pudesse realizar o mestrado, e às Secretarias de Educação de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, pela disponibilidade em participar deste estudo.

À Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), pela qual eu tenho grande apreço e estima, pois nela fiz também minha graduação, e ao Núcleo de Tecnologias para a Educação (UEMANET), pela parceria na elaboração do Produto Técnico Tecnológico desta pesquisa.

A todos os amigos e amigas do mestrado, em especial ao grupo da linha de pesquisa em Gestão Educacional e Escolar: Fabrício, Paula, Néria, Rafael, Somário e Vitória.

À minha mãe, Aracy Moreira, amiga e entusiasta que sempre me dizia que tudo ia dar certo.

“Estou tentando captar a quarta dimensão do instante-já que de tão fugidio não é mais porque agora tornou-se um novo instante-já que também não é mais. Cada coisa tem um instante em que ela é. Quero apossar-me do é da coisa.”

(Clarice Lispector).

## RESUMO

Este estudo, realizado no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE-UEMA), teve como objetivo analisar as políticas de formação continuada de gestores escolares implementadas nos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, no período de 2009 a 2019, buscando apreender a efetividade na organização dos espaços e tempos escolares, na organização do trabalho pedagógico e de gestão e na qualidade da educação escolar. A pesquisa traz à baila a construção histórica sobre as políticas e reformas educacionais no Brasil, a partir da década de 1930, e se apoia em: Chiavenato (1983), Frigotto (1999), Paro (1996,1997, 2009), Lück (2009, 2013), Machado (2000), Gentili (1995), Andreotti (2006), Fonseca (2009), Oliveira (2002, 2011, 2019), Libâneo, Oliveira e Toschi (2011), Aguiar (2011), Saviani (2013, 2014), Peroni (2015), Souza (2017), Silva e Pereira (2018), Hora (2012), Toschi (2011), entre outros. A análise do fenômeno leva em conta os principais documentos legais instituídos a partir da Constituição de 1988, dando visibilidade ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e ao Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024). A metodologia apoiou-se em Bogdan e Biklen (1994), Marconi e Lakatos (2003), Yin (2010), Gil (2010), Minayo (1994), entre outros. A pesquisa enquadra-se na abordagem qualitativa, e adotou como procedimentos de investigação a análise documental e a entrevista semiestruturada. Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo, partindo dos seguintes eixos categoriais: Eixo I - Formação continuada, gestão escolar e qualidade: concepções e significados na perspectiva dos sujeitos; Eixo II - Gestão democrática, formações e Planos Municipais de Educação: espaços de participação social e o lugar da formação de gestores no planejamento educacional; Eixo III - Processo de formação continuada dos gestores escolares: políticas, programas e espaço - tempo dos encontros de formação. O olhar dialético, impresso na análise do fenômeno em tela, permite afirmar que somente a partir da Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN) (9.394/1996), a gestão escolar passou a ser orientada pelos princípios da gestão democrática, cujos pressupostos são a autonomia e a participação dos sujeitos escolares. Todavia, tais princípios escondem o caráter da responsabilização pelos resultados alcançados pela escola, no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em acordo com as orientações dos organismos internacionais, com ênfase na eficiência e na eficácia da gestão escolar. O estudo identificou, no âmbito

dos municípios pesquisados, dois programas voltados para a formação continuada de gestores escolares realizados por meio da relação público-privado, guardando em comum a concepção gerencialista das políticas e práticas educativas que balizam as ações voltadas à formação de gestores escolares. Quanto aos conteúdos discutidos nas formações e os mecanismos implantados com vistas a garantir a sua efetividade, a pesquisa revelou que a política de gestão educacional e escolar, implantada nos municípios participantes da pesquisa, tem como fulcro a elevação do IDEB das escolas públicas municipais. Como Produto Técnico Tecnológico, o estudo deixa como contribuição um projeto pedagógico de curso e um *e-book*, ambos para subsidiar o sistema de gestão escolar e, particularmente, o trabalho do gestor.

**Palavras-chave:** Políticas educacionais; Formação continuada de gestores escolares; Gestão escolar; Qualidade.

## ABSTRACT

This study, carried out within the scope of the Graduate Program in Education (PPGE-UEMA), aimed to analyze the continuing education policies of school managers implemented in the municipalities of Alto Alegre do Pindaré and Miranda do Norte, from 2009 to 2019, seeking to apprehend the effectiveness in the organization of school spaces and times, in the organization of pedagogical and management work, and in the quality of school education. The research brings to light the historical construction of educational policies and reforms in Brazil, beginning in the 1930s, and is supported by: Chiavenato (1983), Frigotto (1999), Paro (1996, 1997, 2009), Lück (2009, 2013), Machado (2000), Gentili (1995), Andreotti (2006), Fonseca (2009), Oliveira (2002, 2011, 2019), Libâneo, Oliveira and Toschi (2011), Aguiar (2011), Saviani (2013, 2014), Peroni (2015), Souza (2017), Silva e Pereira (2018), Hora (2012), Toschi (2011), among others. The analysis of the phenomenon takes into account the main legal documents established after Brazil's Constitution of 1988, giving visibility to the Education Development Plan (PDE) and the National Education Plan (PNE 2014-2024). The methodology was based on Bogdan and Biklen (1994), Marconi and Lakatos (2003), Yin (2010), Gil (2010), Minayo (1994), among others. The research is framed in a qualitative approach, and adopted as investigation procedures the documental analysis and the semi-structured interview. Data were analyzed based on content analysis, based on the following categorical axes: Axis I - Continuing education, school management and quality: conceptions and meanings from the perspective of the subjects; Axis II - Democratic management, training and Municipal Education Plans: spaces for social participation and the place of training managers in educational planning; Axis III: Continued training process for school managers: policies, programs and space-time of training meetings. The dialectical look, engraved in the analysis of the phenomenon on screen, allows us to state that only after the Constitution of 1988 and the National Education Guidelines and Framework Law (LDBEN) (9.394/1996), school management began to be guided by the principles of democratic management, whose presuppositions are the autonomy and participation of school subjects. However, such principles hide the character of accountability for the results achieved by the school, in the Basic Education Development Index (IDEB), in accordance with the guidelines of international organizations, with an emphasis on efficiency and effectiveness of school management. The study identified, in the scope

of the surveyed municipalities, two programs aimed at the continuing education of school managers carried out through the public-private partnership, keeping in common the generalist conception of educational policies and practices that guide actions aimed at training school managers. As for the contents discussed in the training and the mechanisms implemented in order to ensure its effectiveness, the research revealed that the educational and school management policy, implemented in the municipalities participating in the research, has as its fulcrum the elevation of the IDEB of municipal public schools. As a Technical Product, the study contributes with a pedagogical course project and an e-book, both to support the school management system and, particularly, the manager's work.

**Keywords:** Educational policies; Continuing training of school managers; School management; Quality.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|          |                                                                                                                               |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ACS      | Agente Comunitário de Saúde                                                                                                   |
| AJA      | Programa Agente Jovem Ambiental                                                                                               |
| ANA      | Avaliação Nacional de Alfabetização                                                                                           |
| AOSD     | Auxiliar Operacional de Serviços Diversos                                                                                     |
| Art.     | Artigo                                                                                                                        |
| BDTD     | Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações                                                                                 |
| BIRD     | Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento                                                                       |
| BNCC     | Base Nacional Comum Curricular                                                                                                |
| CACS     | Conselho de Acompanhamento e Controle Social                                                                                  |
| CAE      | Conselho de Alimentação Escolar                                                                                               |
| CAPES    | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                                                                   |
| CE       | Comunidade Educativa                                                                                                          |
| CEP      | Comitê de Ética em Pesquisa                                                                                                   |
| CF       | Constituição Federal                                                                                                          |
| CME      | Conselho Municipal de Educação                                                                                                |
| CNE      | Conselho Nacional de Educação                                                                                                 |
| CNS      | Conselho Nacional de Saúde                                                                                                    |
| CONSED   | Conselho Nacional de Secretários de Educação                                                                                  |
| DCN      | Diretrizes Curriculares Nacionais                                                                                             |
| EaD      | Ensino a Distância                                                                                                            |
| EJA      | Educação de Jovens e Adultos                                                                                                  |
| FMI      | Fundo Monetário Internacional                                                                                                 |
| FNDE     | Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação                                                                                 |
| FUNDEB   | Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação                       |
| GEPGEFOP | Grupo de Estudos e Pesquisas em Política e Gestão da Educação, Formação de Professores, Profissionalização e Trabalho Docente |
| IBGE     | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                                                                               |
| IDEB     | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica                                                                                  |
| IDH      | Índice de Desenvolvimento Humano                                                                                              |
| IES      | Instituições de Ensino Superior                                                                                               |
| IMESC    | Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos                                                               |

|           |                                                                        |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|
| INEP      | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| INSE      | Indicador de Nível Socioeconômico                                      |
| LDB       | Lei de Diretrizes e Bases da Educação                                  |
| LDBEN     | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional                         |
| MEC       | Ministério da Educação                                                 |
| MOOC      | <i>Massive Open Online Course</i>                                      |
| NEE       | Núcleo de Educação Especial                                            |
| NTM       | Núcleo de Tecnologia Municipal                                         |
| ONG       | Organizações Não Governamentais                                        |
| PAR       | Planos de Ações Articuladas                                            |
| PCB       | Partido Comunista Brasileiro                                           |
| PCdoB     | Partido Comunista do Brasil                                            |
| PDE       | Plano de Desenvolvimento da Educação                                   |
| PDF       | <i>Portable Document Format</i>                                        |
| PEE/MA    | Plano Estadual de Educação do Maranhão                                 |
| PL        | Projeto de Lei                                                         |
| PME       | Planos Municipais de Educação                                          |
| PNE       | Plano Nacional de Educação                                             |
| PNEGEBP   | Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública        |
| PNFCDE    | Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares    |
| PPC       | Propostas Pedagógicas e Curriculares                                   |
| PPGE      | Programa de Pós-Graduação em Educação                                  |
| PPP       | Projeto Político Pedagógico                                            |
| Progestão | Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares            |
| PSLTQLE   | Programa de São Luís Te Quero Lendo e Escrevendo                       |
| PTT       | Produto Técnico Tecnológico                                            |
| RH        | Recursos Humanos                                                       |
| SEAB      | Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento                 |
| SEB       | Secretaria de Educação Básica                                          |
| SEDUC     | Secretaria de Estado de Educação                                       |
| SEMED     | Secretaria Municipal de Educação                                       |
| SENAC     | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial                             |
| SER       | Responsabilidade Social Empresarial                                    |
| SME       | Secretarias Municipais de Educação                                     |

|         |                                                                      |
|---------|----------------------------------------------------------------------|
| TCC     | Trabalho de Conclusão de Curso                                       |
| UEMA    | Universidade Estadual do Maranhão                                    |
| UEMANET | Núcleo de Tecnologias para a Educação                                |
| UNDIME  | União dos Dirigentes Municipais de Educação                          |
| UNESCO  | Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura |
| UNICEF  | Fundo das Nações Unidas para a Infância                              |
| USAID   | Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional      |
| USP     | Universidade de São Paulo                                            |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 01 - Políticas, reformas e movimentos educacionais de 1930 a 1988 .....                                                                          | 31  |
| Figura 02 - Eixos categoriais de análise.....                                                                                                           | 80  |
| Figura 03 - Mapa de localização dos municípios.....                                                                                                     | 83  |
| Figura 04 - Mapa da Estrada de Ferro Carajás no Maranhão .....                                                                                          | 83  |
| Figura 05 - Exposição do IDEB em uma das escolas da pesquisa.....                                                                                       | 98  |
| Figura 06 - Escola “A” .....                                                                                                                            | 102 |
| Figura 07 - Escola “B” .....                                                                                                                            | 103 |
| Figura 08 - Eleição dos conselhos escolares em Miranda do Norte (2014) .....                                                                            | 115 |
| Figura 09 - Reunião de alinhamento de ações em Alto Alegre do Pindaré (2018)..                                                                          | 124 |
| Figura 10 - 18º encontro de formadores de gestores em Alto Alegre do Pindaré (2013)<br>.....                                                            | 129 |
| Figura 11 - Encontro formativo de gestores escolares em Miranda do Norte (2012).<br>.....                                                               | 130 |
| Figura 12 - Encontro de gestores de Miranda do Norte com o formador da CE CEDAC<br>para discutir os dados de aprendizagem da rede municipal (2015)..... | 139 |
| Figura 13 - Desenho do curso.....                                                                                                                       | 147 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 01 - Comparação entre as Constituições de 1934 e 1937 .....                                                                  | 34  |
| Quadro 02 - Critérios de inclusão e exclusão sobre as políticas de formação continuada de gestores escolares.....                   | 71  |
| Quadro 03 - Pesquisas sobre a formação continuada de gestores escolares na BDTD .....                                               | 72  |
| Quadro 04 - Indicador de complexidade da gestão escolar ensino fundamental .....                                                    | 89  |
| Quadro 05 - Características sociais dos gestores escolares municipais.....                                                          | 93  |
| Quadro 06 - Gestores escolares que exercem outras atividades complementares* .                                                      | 93  |
| Quadro 07 - Perfil dos entrevistados .....                                                                                          | 100 |
| Quadro 08 - Princípios da gestão democrática presentes nos PMEs .....                                                               | 118 |
| Quadro 09 - Formação continuada nos PMEs .....                                                                                      | 120 |
| Quadro 10 - Caracterização do Programa Ação Educação .....                                                                          | 126 |
| Quadro 11 - Programação do Ação Educação para os municípios (2012) .....                                                            | 128 |
| Quadro 12 - Conteúdos formativos para Secretários e Técnicos Municipais de Educação.....                                            | 130 |
| Quadro 13 - Instrumentos, conteúdos, materiais, referências e participantes das formações do Programa Ação Educação .....           | 131 |
| Quadro 14 - Metas do arranjo EFC 2 em 2012.....                                                                                     | 133 |
| Quadro 15 - Capacidades que os gestores deveriam adquirir com as formações ..                                                       | 133 |
| Quadro 16 - Conteúdos de formação do programa Avaliação e Aprendizagem em 2014 .....                                                | 136 |
| Quadro 17 - Conteúdos de formação do programa Avaliação e Aprendizagem em 2015 .....                                                | 137 |
| Quadro 18 - Organização dos encontros de formação de gestores em Alto Alegre do Pindaré 2010 - 2011. (Programa Ação Educação) ..... | 141 |
| Quadro 19 - Organização dos encontros de formação de gestores em Miranda do Norte 2010 - 2011 (Programa Ação Educação).....         | 141 |
| Quadro 20 - Ações de elaboração do PTT .....                                                                                        | 145 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 01 - Estudos recenseados na BDTD por região e IES.....                                                                                   | 71  |
| Tabela 02 - Comparativo do atendimento educacional no sistema público de ensino de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte (2009 - 2019)..... | 84  |
| Tabela 03 - Comparativo entre as taxas de rendimento escolar dos municípios .....                                                               | 85  |
| Tabela 04 - IDEB - Anos Iniciais do Ensino Fundamental - Alto Alegre do Pindaré ..                                                              | 86  |
| Tabela 05 - IDEB - Anos Finais do Ensino Fundamental - Alto Alegre do Pindaré ...                                                               | 86  |
| Tabela 06 - IDEB - Anos Iniciais do Ensino Fundamental - Miranda do Norte.....                                                                  | 87  |
| Tabela 07 - IDEB - Anos Finais do Ensino Fundamental - Miranda do Norte .....                                                                   | 87  |
| Tabela 08 - Estudantes com aprendizado adequado .....                                                                                           | 88  |
| Tabela 09 - INSE da rede municipal - anos iniciais .....                                                                                        | 91  |
| Tabela 10 - Renda dos gestores escolares municipais* .....                                                                                      | 93  |
| Tabela 11 - Nível de formação inicial dos gestores escolares .....                                                                              | 94  |
| Tabela 12 - IDEB e metas alcançadas pela escola “A” nos anos iniciais do EF .....                                                               | 103 |
| Tabela 13 - IDEB e metas alcançadas pela escola “A” nos anos finais do EF.....                                                                  | 103 |
| Tabela 14 - IDEB e metas alcançadas pela escola “B” nos anos iniciais do EF .....                                                               | 104 |
| Tabela 15 - IDEB e metas alcançadas pela escola “B” nos anos iniciais do EF .....                                                               | 104 |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                                                                                                    |    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                                                                                                                                                  | 15 |
| 1.1      | Justificativa                                                                                                                                                      | 18 |
| 1.2      | Objetivos                                                                                                                                                          | 20 |
| 1.2.1    | <i>Geral</i>                                                                                                                                                       | 20 |
| 1.2.2    | <i>Específicos</i>                                                                                                                                                 | 21 |
| 1.3      | Metodologia                                                                                                                                                        | 21 |
| 1.3.1    | <i>Aspectos éticos e legais</i>                                                                                                                                    | 27 |
| <b>2</b> | <b>A GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS: um olhar a partir de 1930</b>                                                | 28 |
| 2.1      | Políticas e gestão da educação básica no Brasil: centralização, reformas e rupturas                                                                                | 28 |
| 2.2      | Bases teóricas da administração e da gestão escolar na educação pública brasileira                                                                                 | 41 |
| 2.3      | Gestão para uma educação básica de qualidade: desafio nacional                                                                                                     | 48 |
| <b>3</b> | <b>AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS A PARTIR DE 1990: reflexos na gestão escolar, na formação continuada de gestores escolares e na qualidade da educação</b> | 52 |
| 3.1      | A nova gestão pública na escola e na formação continuada dos gestores: o dilema entre a gestão democrática e a gestão gerencial                                    | 52 |
| 3.2      | Planos e programas governamentais: continuidades e reformas na gestão escolar e na formação continuada dos gestores                                                | 58 |
| 3.3      | Formação continuada de gestores escolares: uma revisão sistemática em estudos empíricos                                                                            | 70 |
| <b>4</b> | <b>A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES NOS MUNICÍPIOS MARANHENSES DE ALTO ALEGRE DO PINDARÉ E MIRANDA DO NORTE: políticas, desafios e possibilidades</b>   | 80 |
| 4.1      | Sobre os municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte                                                                                                   | 81 |
| 4.2      | Perfil dos gestores escolares dos sistemas públicos de ensino de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte                                                         | 92 |
| 4.3      | Formação continuada, gestão escolar e qualidade: concepções e significados na perspectiva dos sujeitos                                                             | 97 |

|            |                                                                                                                                                                                        |            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.4</b> | <b>Gestão democrática, formação de gestores e os Planos Municipais de Educação: espaços de participação social e o lugar da formação de gestores no planejamento educacional .....</b> | <b>111</b> |
| <b>4.5</b> | <b>Processo de formação continuada de gestores escolares: políticas, programas e o espaço/tempo dos encontros de formação .....</b>                                                    | <b>122</b> |
| <b>5</b>   | <b>PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO E <i>E-BOOK</i> PARA GESTORES ESCOLARES: o Produto Técnico Tecnológico (PTT) .....</b>                                                                  | <b>144</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Elaboração do projeto do curso e do <i>e-book</i>: o itinerário de uma construção .....</b>                                                                                         | <b>144</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Socialização do PTT .....</b>                                                                                                                                                       | <b>147</b> |
| <b>6</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                                                                                                      | <b>148</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                                                                                               | <b>152</b> |
|            | <b>APÊNDICES .....</b>                                                                                                                                                                 | <b>169</b> |
|            | <b>ANEXOS .....</b>                                                                                                                                                                    | <b>189</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo, realizado junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), Mestrado Profissional em Educação, teve como objetivo analisar as políticas de formação continuada de gestores escolares nos municípios maranhenses de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, no período de 2009 a 2019, buscando apreender a efetividade da formação na qualificação do trabalho de gestores escolares e na qualidade da educação desses municípios. O estudo, cujo tema central é a formação continuada de gestores escolares em municípios maranhenses, insere-se na Área de Concentração Gestão Educacional e Escolar, sendo desenvolvido no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política e Gestão da Educação, Formação de Professores, Profissionalização e Trabalho Docente (GEPGEFOP). A análise do fenômeno levou em conta os princípios da gestão democrática da educação e da escola pública no contexto da reconfiguração do modo de produção capitalista, na redefinição do papel do Estado, na influência dos organismos internacionais e na agenda neoliberal imposta às políticas de gestão educacional e escolar no Brasil, e, em particular, em municípios maranhenses.

Nessa perspectiva, considerando a historicidade da educação brasileira, precisam ser considerados os movimentos políticos, sociais e econômicos próprios de cada período, que tiveram implicações sobre o ensino, a administração e a gestão educacional e escolar. O debate em torno da escola pública, obrigatória, laica e gratuita, faz parte do cenário educacional brasileiro desde 1930, concomitantemente à implantação de regulamentações no sistema de educação, no bojo de governos com diferentes concepções ideológicas.

A partir de 1990, após a redemocratização do país, com a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988, as políticas educacionais brasileiras passaram a integrar uma ampla agenda, definida na Conferência de Jomtien, na Tailândia, em 1990, para o atendimento educativo público nos países latino-americanos, momento a partir do qual as ações do planejamento educacional alinham-se à reestruturação produtiva, em consonância com o processo de globalização em curso. Na esteira dessas mudanças, a Reforma do Estado brasileiro se circunscreve no âmbito das orientações de organismos internacionais, alinhando educação à produtividade e,

nesse âmbito, a formação continuada de professores e gestores escolares constitui-se ação transversal das políticas de atendimento educacional público.

A análise desses cenários passa a se constituir objeto de estudos e pesquisas por vários estudiosos do campo, entre os quais: Frigotto (1999), Paro (1996), Lück (2000), Machado (2000), Oliveira (2002, 2011), Gentili (1995), Fonseca (2009), Libâneo, Oliveira e Toschi (2011), Saviani (2013), Peroni (2015), Souza (2017) e Silva e Pereira (2018), que compõem o aporte conceitual desse estudo. Inserem-se, também, nesse quadro, Fernandes e França (2019, p. 93-94), ao afirmarem que:

As novas práticas de gestão capitalista - e, portanto, o ideário que o caracteriza - têm influenciado os setores de administração pública e, em particular, da gestão educacional desde a formação inicial até a formação continuada de gestores escolares.

O modelo gerencial de gestão adotado para as escolas brasileiras, tem colocado o gestor como responsável direto pelo desempenho das escolas públicas frente ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Nessa perspectiva, precisa-se ressignificar o sentido de autonomia, da descentralização, da gestão participativa e democrática, para que a escola e os sujeitos que nela estão inseridos não sejam os únicos responsabilizados pelo insucesso escolar diante da omissão do Estado. A sociedade capitalista requer uma escola da instrumentalização, cujo professor, que nela atua, seja capaz de incentivar os seus educandos para que desenvolvam habilidades e competências segundo as exigências do mercado (SAVIANI, 2003).

Este estudo partiu da experiência com a prática formativa de gestores escolares desenvolvida em municípios maranhenses, que foi motivação para o aprofundamento de estudos e pesquisas que venham a ampliar o universo de conhecimentos em uma área fundamental para a educação, que é a formação continuada dos gestores escolares. A pesquisa poderá contribuir para a qualificação em serviço dos gestores escolares, em âmbito geral e local e, em particular, dos municípios maranhenses pesquisados. Assim, pretendeu-se responder à seguinte questão problematizadora: A formação continuada de gestores escolares, realizada nos municípios maranhenses de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, tem contribuído para a qualificação do sistema de gestão escolar, considerando a organização dos espaços e tempos escolares, do trabalho pedagógico e a qualidade da educação escolar?

Diante da realidade dos municípios maranhenses, na oferta de formação continuada a gestores escolares, acrescentaram-se outras indagações em apoio à anteriormente apresentada:

a) Considerando teoria e prática, como são os cursos de formação continuada dos gestores escolares das duas redes de ensino municipal?

b) Como são organizados os espaços e tempos de formação dos gestores escolares nas duas redes de ensino municipal?

c) Que concepções e práticas de gestão escolar são adotadas na formação continuada dos gestores, com vistas à qualidade da educação pública municipal?

O texto constitucional de 1988 apresenta, de forma inédita, princípios norteadores para uma gestão democrática, com vistas a uma educação de qualidade (BRASIL, 1988). Ratificando esses princípios, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de nº 9.394 (BRASIL, 1996), garante, no art. 3º, no inciso VIII, uma gestão democrática do ensino público, e no art. 14º aborda as normas de gestão da escola de acordo com as suas peculiaridades, e conforme a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A LDBEN, quanto à formação continuada dos profissionais da educação, estabelece, no art. 61, uma formação que atenda aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, fundamentando-se na associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço.

A formação continuada tem como objetivo o aperfeiçoamento profissional, articulando teoria e prática no próprio contexto de trabalho, desenvolvendo uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional (LIBÂNEO, 2004). A partir da prática em sistemas educacionais municipais maranhenses, tem-se observado que, quanto à formação continuada dos gestores escolares, as Secretarias Municipais de Educação (SME) têm realizado reuniões administrativas e pontuais, no início do ano letivo, ante encontros formativos para promoção de reflexões profundas sobre a atuação do gestor escolar, os aspectos legais e as dimensões da gestão, bem como da organização dos espaços/tempos escolares e sua relação com a qualidade da educação.

Neste estudo, propôs-se desenvolver uma abordagem histórica da gestão escolar analisando as principais regulamentações e marcos legais das políticas de

gestão escolar no Brasil, e suas contribuições para a qualificação dos sistemas públicos de ensino a partir da dimensão da formação continuada dos gestores escolares. Realizou-se uma revisão da literatura com base em levantamento bibliográfico, identificando as contribuições teóricas existentes sobre a administração e a gestão escolar.

Para concretizar a análise da problemática da pesquisa, este estudo apresenta a seguinte organização: seguindo-se a essa introdução, apresentam-se a justificativa, os objetivos e a metodologia na qual encontra-se o planejamento para o desenvolvimento das etapas da pesquisa.

A Seção II discorre sobre a gestão educacional e escolar no contexto das políticas educacionais brasileiras: um olhar a partir de 1930, na qual abordam-se os percursos históricos da administração escolar e os marcos regulatórios da gestão educacional e escolar no Brasil.

Na Seção III analisam-se as políticas educacionais brasileiras, a partir de 1990, e os reflexos na formação continuada de gestores escolares e na qualidade da educação.

A Seção IV analisa a formação continuada de gestores escolares, realizada no período de 2009 a 2019, nos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, desvelando a materialidade do fenômeno, a partir de documentos oficiais e de depoimentos de sujeitos escolares.

A Seção V trata do Produto Técnico Tecnológico (PTT), que se constitui de um projeto pedagógico de curso e um *e-book*, desenvolvidos em parceria com o Núcleo de Tecnologias para a Educação (UEMANET), da UEMA, para a qualificação de gestores escolares. Por último, imprime-se o olhar do autor nas considerações finais, esboçando uma síntese dos principais resultados, bem como breves apontamentos para estudos futuros.

## **1.1 Justificativa**

Desenvolver uma pesquisa sobre a formação continuada de gestores escolares torna-se relevante diante dos desafios por uma educação de qualidade, principalmente no cenário maranhense, que apresenta acentuadas desigualdades sociais e baixos indicadores de qualidade no atendimento educacional público,

levando em conta o IDEB auferido pelas escolas das redes públicas municipais de ensino.

A motivação pessoal para a realização deste estudo relaciona-se com o fato de o pesquisador ter sido formador de gestores e ter participado de programas de formação continuada para gestores escolares no território maranhense, enquanto técnico de uma SME, o que possibilitou conhecer políticas e práticas educativas de vários municípios, e ter despertado um olhar mais específico sobre a atuação do gestor escolar e as políticas de formação continuada voltadas para a qualificação do trabalho desses profissionais. A partir dessas experiências, perceberam-se as dificuldades para a realização de formação continuada pelas equipes das SMEs no que tange às questões de planejamento, organização e efetividade desses encontros de formação para a qualificação dos gestores escolares, com vistas à qualidade da educação.

Outro fator relevante parte de dados que vêm sendo divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2020), que indicam que os gestores de escolas no Brasil têm, em sua maioria, diplomas universitários (86,4%), mas apenas 01 (um) em cada 10 (dez) cursou uma formação específica para a gestão escolar. Nesse sentido, a formação continuada dos gestores escolares tem importância fulcral para os sistemas de ensino, haja vista a organização do trabalho pedagógico e dos espaços/tempos escolares serem fundamentais para que a escola amplie as possibilidades de cumprir com a sua função social.

Quando observada a escolaridade no estado do Maranhão, o percentual de gestores escolares que completaram o ensino superior é de 63,5%, apresentando alguma variação entre as redes federal (96,8%), estadual (94,8%), municipal (58,7%) e privada (72,1%). Dos gestores escolares do estado, somente 10,3% têm curso de formação continuada, com no mínimo 80 horas, em gestão escolar. Quanto à forma de acesso ao cargo de gestor, nas redes municipais, predominam as realizadas por indicação ou escolha da gestão (86,5%) e por processo seletivo e eleição (2,9%) (BRASIL, 2020).

Os dados, por si mesmos, além de outros fatores relacionados à organização da escola enquanto comunidade aprendente (FURLAN; HARGREAVES, 2000), justificam a realização deste estudo, no que tange à sua relevância social e política, tendo em conta que há uma afirmação das políticas educacionais no sentido de que, investindo-se na formação continuada de gestores, além de outros

profissionais, ampliam-se as possibilidades de a escola apresentar melhores desempenhos quanto aos testes de proficiência dos alunos, elevando a capacidade de superar, considerados indicadores de reprovação e evasão escolar.

Todavia, e não obstante, a busca por uma educação de qualidade precisa associar o desenvolvimento da equipe escolar reforçando a importância da atuação dos profissionais da escola como protagonistas de um processo de mudança, determinando a necessidade de seu desenvolvimento profissional permanente não só como direito de acesso a esse aprimoramento, mas também como parte da estratégia voltada para a melhoria da escola (MACHADO, 2000).

Analisar as políticas de formação continuada de gestores escolares em dois municípios maranhenses, contribuirá com os estudos sobre a gestão escolar e a qualidade social do trabalho desenvolvido na escola. Ademais, este estudo permitirá que as redes educacionais implementem a meta 19, do Plano Nacional de Educação (PNE), Lei n.º 13.005 (BRASIL, 2014), que tem como objetivo assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto, e a estratégia 19.8, que prevê o desenvolvimento de programas de formação de diretores e gestores escolares.

Não menos importante, a relevância acadêmica deste estudo, além de contribuir para outros estudos e pesquisas, oferece como contribuição um PTT voltado para subsidiar a formação continuada de gestores escolares, não somente nos municípios maranhenses de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, mas em âmbito nacional tendo em vista o alcance possibilitado pelas plataformas e tecnologias digitais da educação.

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Geral*

Analisar as políticas de formação continuada de gestores escolares nos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, no período de 2009 a 2019, buscando apreender a efetividade na organização dos espaços e tempos escolares, na organização do trabalho pedagógico e de gestão, e na qualidade da educação escolar.

### 1.2.2 Específicos

a) Realizar análise documental sobre as políticas públicas de formação continuada de gestores escolares, no período de 2009 a 2019, tanto por meio da assistência do Ministério da Educação (MEC) quanto àquelas de iniciativa dos próprios municípios investigados;

b) Identificar no âmbito das políticas educacionais aquelas voltadas para a formação continuada de gestores escolares, realizadas nos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, identificando conteúdos, concepção de gestão escolar, material didático e espaço/tempo de realização;

c) Analisar, a partir das percepções dos sujeitos da pesquisa, as contribuições da formação continuada de gestores para a organização dos espaços e tempos escolares, do trabalho pedagógico e de gestão, e para a qualidade da educação dos municípios participantes da pesquisa;

d) Apreender a influência dos programas de formação no desempenho das redes públicas de ensino dos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, tendo como referência os dados do IDEB;

e) Construir um projeto pedagógico de curso para subsidiar a formação continuada de gestores escolares e um *e-book*, consubstanciado no projeto pedagógico, tendo como referência os resultados do estudo no âmbito do PPGE-UEMA - Mestrado Profissional em Educação.

### 1.3 Metodologia

Analisar as políticas de formação continuada de gestores escolares, tendo como ponto de partida uma abordagem histórica da educação brasileira, considerando as políticas educacionais, os desafios apresentados e as possibilidades que podem ser geradas para garantir uma educação de qualidade, o que requer um refinamento metodológico e epistemológico com base em métodos e técnicas que proporcionem um conhecimento aprofundado e real do objeto de estudo.

As investigações científicas em educação precisam considerar que o campo educacional se constitui “[...] uma prática social humana, histórica, inconclusa e que emerge da dialética entre homem, mundo, história e circunstâncias.” (GHEDIN; FRANCO, 2011, p. 40). Posto assim, um olhar dialético do fenômeno é adotado nesta

pesquisa com base em uma abordagem qualitativa, tendo em vista que esta, para Minayo (1994, p. 21):

Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Esses aspectos foram considerados na organização, sistematização e análise dos dados deste estudo. Conforme Kosik (1976, p. 20), “[...] a dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a ‘coisa em si’ e sistematicamente se pergunta como é possível chegar à compreensão da realidade.” Esse autor acrescenta ainda, que o pensamento dialético:

Não considera o mundo das representações e do pensamento comum, não os aceita sob o seu aspecto imediato: submete-os a um exame em que as formas reificadas do mundo objetivo e Ideal se diluem, perdem a sua fixidez, naturalidade e pretensa originalidade, para se mostrarem como fenômenos derivados e mediatos, como sedimentos e produtos da práxis social da humanidade [...]. (KOSIK, 1976, p. 21).

Dada a natureza do fenômeno educacional e, em particular, a formação continuada de gestores enquanto política pública que se expressa pela melhoria da qualidade da educação, a pesquisa enquadra-se na abordagem qualitativa, cujas principais características desse tipo de investigação são: a fonte direta de dados é o ambiente natural ou campo de pesquisa; constitui-se de uma investigação descritiva; os investigadores interessam-se mais pelos processos do que simplesmente pelos resultados; os dados são analisados de forma indutiva; o significado que as pessoas atribuem são de grande importância nesse tipo de investigação (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

No que diz respeito à sua finalidade, esta pesquisa é considerada uma pesquisa aplicada, pois “[...] abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.” (GIL, 2010, p. 26). Embora desta pesquisa não tenha demandado nenhuma ação de intervenção, seus resultados geraram um produto cujo objetivo é contribuir para a intervenção em espaços/tempos concretos de atuação de gestores escolares, podendo ampliar possibilidades de atuação profissional no *modus operandi* do sistema de gestão, com reflexos na participação e no engajamento da comunidade na

organização dos espaços/tempos escolares, e na construção e desenvolvimento de um projeto político pedagógico emancipatório de sociedade.

De igual modo, o olhar dialético adotado neste estudo garante a análise do fenômeno, compreendido em sua totalidade histórica, apreendendo a contradição no processo de implementação das políticas públicas educacionais que se expressam pela qualidade da educação, mas que escondem o caráter político-ideológico para garantir o alinhamento dessas políticas às determinações e ajustes estruturais do capitalismo mundial. A dialética significa, em uma acepção moderna, “[...] o modo de pensarmos as contradições da realidade, o modo de compreendermos a realidade como essencialmente contraditória e em permanente transformação [...]”. (KONDER, 2008, p. 7-8).

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 101), “[...] para a dialética, as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está “acabada”, encontrando-se sempre em vias de se transformar, desenvolver; o fim de um processo é sempre o começo de outro [...]”. As autoras acrescentam, ainda, que “[...] toda realidade é movimento e não há movimento que não seja consequência de uma luta de contrários, de sua contradição interna.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 101). Como dito por Lukács (1978, p. 109), “[...] o singular não existe senão em sua relação com o universal. O universal só existe no singular, através do singular [...]”.

Nesta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, considerando sua adequação para a investigação e análise das políticas de formação continuada de gestores escolares. Os estudos de caso “[...] buscam a descoberta [...] enfatizam a interpretação em contexto [...]” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 18), buscam representar os diferentes, e, às vezes, conflitantes, pontos de vista de uma situação social. Com base nas concepções de Yin (2010), pode-se considerar que o estudo de caso permite questionamentos sobre “como” são desenvolvidas as políticas de formação continuada de gestores escolares, e “por que” elas podem contribuir com a melhoria da gestão nos espaços/tempos escolares.

Para Yin (2010, p. 32), o estudo de caso permite a “[...] observação direta dos eventos estudados [...] [e a] [...] capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações [...]”. Para esse autor, “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especificamente

quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” (YIN, 2010, p. 39).

A investigação ocorreu levando em conta o caso da formação continuada de gestores realizada em dois municípios com ricas possibilidades analíticas, tendo em vista que “[...] os estudos de caso único e de casos múltiplos são na realidade apenas duas variantes dos projetos de estudo de caso [...]”. (YIN, 2010, p. 41). Outra vantagem do estudo de caso, segundo esse autor, é a variedade de fontes de informação e a possibilidade da utilização da triangulação das mesmas.

Na pesquisa qualitativa, a escolha adequada dos procedimentos de investigação é fundamental para que os dados sejam coletados de forma a subsidiar, coerentemente, o trabalho do pesquisador para a compreensão mais fidedigna possível do objeto investigado. Assim, escolheu-se a entrevista semiestruturada como estratégia de pesquisa para ouvir os sujeitos que fazem parte dos sistemas públicos de ensino, e que estão envolvidos no processo de formação continuada de gestores e na organização dos espaços/tempos escolares, a saber: secretários de educação dos municípios; formadores de gestores; gestores escolares; coordenadores pedagógicos; professores; e pais dos alunos.

Quanto à tipificação, a entrevista pode se apresentar como: estruturada, semiestruturada e não estruturada. Para Manzini (2004, p. 2):

Apesar de a literatura trazer outras nomenclaturas, temos adotado essa terminologia por achá-la mais adequada. Assim, a entrevista não estruturada é também conhecida como entrevista aberta ou não diretiva, a entrevista estruturada é conhecida como entrevista diretiva ou fechada, e a entrevista semiestruturada é conhecida como semidiretiva ou semi-aberta.

A entrevista semiestruturada, com roteiros elaborados, possibilitou a coleta de dados substanciais sobre a percepção e as práticas de formação de gestores escolares. Bogdan e Biklen (1994, p. 134), ao tratarem sobre esse instrumento, asseveram que “A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo [...].”

Para identificar e conhecer as políticas de formação continuada de gestores escolares, no Brasil e nos sistemas de ensino investigados, realizou-se um levantamento bibliográfico, tendo em vista “[...] permitir ao investigador a cobertura de

uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2008, p. 50).

Outro procedimento, adotado na investigação, foi a análise documental no âmbito das políticas públicas educacionais, no período de 2009 a 2019 e, embora o estudo compreenda o período delimitado, a CF/88 e a LDBEN (BRASIL, 1996), foram consideradas por serem documentos legais basilares que estabeleceram importantes princípios para a gestão democrática na educação, e ainda para a formulação de políticas de formação continuada de gestores escolares.

A coleta de dados empíricos foi realizada nas secretarias de educação e nas escolas participantes da pesquisa. As entrevistas semiestruturadas possibilitaram obter informações acerca de categorias específicas, além de terem oportunizado a ampliação dos elementos analisados na pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para dar efetividade aos procedimentos de investigação, utilizaram-se os seguintes instrumentos: o roteiro de análise documental (Apêndice A) e o roteiro de entrevistas semiestruturadas (Apêndice B).

Participaram da pesquisa 8 (oito) sujeitos por município: 01 (um) secretário municipal de educação, 01 (um) formador de gestores escolares, 01 (um) gestor, 01 (um) coordenador pedagógico da escola, 02 (dois) professores e 02 (dois) membros do conselho escolar, totalizando 16 participantes na pesquisa.

Os dados foram analisados por meio da triangulação das informações coletadas mediante entrevistas semiestruturadas e análise documental, de forma profunda, tendo em vista a importância da formação continuada de gestores escolares na política das Secretarias de Educação. Nesse sentido, adotou-se a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009, p. 38):

[...] é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo compreende técnicas de pesquisa que permitem sistematicamente a descrição das mensagens e das atividades atreladas ao contexto da enunciação, assim como inferências sobre os dados coletados. Igualmente, a categorização será realizada mediante os aspectos semânticos e léxicos, oriundos

dos dados da pesquisa. Será realizada, ainda, a triangulação de dados, que para Coutinho (2008, p. 9):

A triangulação consiste em combinar dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa por forma a que possamos obter como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa do fenómeno a analisar. A ideia básica é a de que, se dois pontos de vista ou dois conjuntos de dados parecem contradizer-se um ao outro, então a diferença pode ser usada como forma de reflexão que implique uma repetição da análise dos dados que ajude a encontrar uma explicação/justificação para as diferenças.

Portanto, em todo esse percurso metodológico, na perspectiva da pesquisa qualitativa, entende-se que “[...] o bom investigador qualitativo anda para a frente e para trás entre planeamento e desenvolvimento [...]” (COUTINHO, 2008, p. 11), e nesse movimento pretende-se contribuir para o debate, para a discussão, e aprofundar os conhecimentos sobre as políticas de formação continuada para gestores escolares.

O mestrado profissional é caracterizado por viabilizar uma formação que permite uma reflexão sobre as práticas a partir dos próprios cenários de atuação profissional. Um dos elementos característicos desse tipo de mestrado é a possibilidade da elaboração e aplicação de produtos educacionais que visam atender às demandas encontradas pelos próprios professores (FREIRE; GUERRINI; DUTRA, 2016).

Na maioria dos municípios maranhenses, faltam profissionais com habilitação específica para exercerem a função de gestores escolares e, ainda, as oportunidades de formação continuada para esses gestores é muito reduzida. Assim, este produto será uma possibilidade de qualificação para os ocupantes dos cargos de gestão escolar.

Regulamentado pela Portaria MEC N° 389, de 23 de março de 2017, e pela Portaria da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) N° 131, de 28 de junho de 2017, o mestrado profissional deverá ter o trabalho final do curso sempre vinculado a problemas reais da área de atuação do profissional-aluno, e de acordo com a natureza da área e a finalidade do curso, podendo ser apresentado em diversos formatos (CAPES, 2014). Nesta pesquisa, o produto final trata-se de um projeto pedagógico de curso (Apêndice C), no formato de um *Massive Open Online*

*Course* (MOOC<sup>1</sup>), autoinstrucional, e um e-book com o objetivo de subsidiar a formação continuada de gestores escolares, tendo como referência o referencial teórico-metodológico e os resultados do estudo.

### *1.3.1 Aspectos éticos e legais*

Esta pesquisa seguiu as recomendações da Resolução nº 510/16, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Os riscos da pesquisa dizem respeito ao possível cansaço ou nervosismo do participante, dificuldade na elaboração das respostas ou, ainda, em menor proporção, ficar um pouco constrangido com algumas perguntas relacionadas à sua renda ou prática profissional. O estudo teve como benefício direto a elaboração de um produto educacional voltado para subsidiar as políticas de formação continuada dos gestores escolares da educação básica, com vistas a fortalecer a gestão democrática das escolas e contribuir com a qualificação profissional dos gestores escolares.

Para a realização da coleta de dados, a pesquisa recebeu autorizações, das SMEs de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, que subsidiaram o parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos (CEP/UEMA) (Anexo A).

---

<sup>1</sup> Um MOOC é um curso *on-line*, acessível e de ensino a distância que praticamente não tem limite de participantes e de acesso aberto pela *web*. Além dos materiais tradicionais do curso, como vídeos, leituras e questionários, os MOOCs fornecem fóruns interativos para usuários que ajudarem a construir uma comunidade para estudantes, professores e outros profissionais (CARREÑO, 2015).

## **2 A GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS: um olhar a partir de 1930**

Nesta seção analisam-se as principais políticas educacionais brasileiras, a partir de 1930, com o objetivo de compreender os pressupostos da organização do ensino e as reformas educacionais até o período de redemocratização que culminou com a promulgação da CF/88. Discutem-se, ainda, as características da escola clássica de administração escolar com raízes nas teorias da administração geral e as críticas feitas a esse modelo de administração. Com base nos (re)arranjos do capitalismo e no contexto da gestão democrática da educação, discutem-se os desafios para a uma educação básica com o foco na qualidade.

### **2.1 Políticas e gestão da educação básica no Brasil: centralização, reformas e rupturas**

No processo de mundialização capitalista, é necessário mediar a relação Estado *versus* mercado, pois a reestruturação do capitalismo tem implicado novas formas de organização da escola para favorecer os fluxos hegemônicos do capital. Isso se materializa no campo educacional, com fortes tendências ao privatismo e à redução do Estado nas políticas sociais. Nessa lógica, Santos (2013, p. 14) aponta que:

O mercado é tornado tirano e o Estado tende a ser impotente. Tudo é disposto para que os fluxos hegemônicos corram livremente, destruindo e subordinando os demais fluxos. Por isso, também, o Estado deve ser enfraquecido para deixar campo livre (e desimpedido) à ação soberana do mercado.

A mundialização e a revolução técnico-científica também atingem a estrutura da agricultura, do comércio e da indústria, mudando a forma como a sociedade se organiza no espaço. Denominado de meio-técnico-científico-informacional “[...] um meio geográfico onde o território inclui obrigatoriamente ciência, tecnologia e informação [...]”. (SANTOS, 2013, p. 20). Essa dinâmica, da aceleração do fluxo de comunicação e informação, com o advento das telecomunicações e da internet, produziu, contraditoriamente, uma massa de excluídos que não tem acesso

às novas tecnologias, ou, se o tem, é apenas em certa medida, para atender às novas demandas da produtividade e qualificação da mão de obra.

Assim, buscar as bases do movimento do capital e suas reestruturações para compreender o sentido das políticas sociais, em especial as da educação, e como elas vão se desdobrar na formação continuada dos gestores escolares, faz parte do caminho que este estudo percorreu. Essa compreensão passa por marcos históricos, nos quais o capitalismo se reconfigura nos países desenvolvidos, na América Latina e no Brasil, com reflexos nas políticas educacionais.

A análise social, imbricada com os aspectos econômicos, permitiu compreender os processos e modelos de gestão da escola com suas verdadeiras faces e intencionalidades. Soma-se a isso o fato de “[...] estar em curso uma radical revolução da técnica e da ciência e de essa ser responsável por amplas modificações na produção, dos serviços e das relações sociais [...]”. (OLIVEIRA, 2011, p. 60).

As políticas sociais, ou a ausência delas, compõem a conjuntura da subjugada soberania do Estado-nação nas periferias do capitalismo mundial. As economias-mundo, com seus declínios e ascensões, promovem novos arranjos na economia global, e não há mais fronteiras geográficas, culturais e políticas para o capitalismo (IANNI, 2001).

A partir de 1930, iniciou-se no Estado brasileiro um processo de modernização, caracterizado pelo crescimento das cidades, pelo incremento na matriz produtiva, com a implantação da indústria de base, que fizeram parte de um projeto de desenvolvimento que tinha como um dos seus objetivos fazer o país deixar de ser unicamente agroexportador, para se transformar em uma sociedade urbana e industrial. Esse projeto de desenvolvimento capitalista teve uma conjuntura econômica, social e política com nuances que reverberaram na demanda por políticas educacionais necessárias para a sua consolidação.

A estrutura social brasileira apresentou embates políticos associados a disputas pelo poder que compuseram as condicionalidades para a implantação de políticas educacionais. A partir desse período, são acentuadas na educação questões relacionadas ao ensino público, ao ensino privado, à democratização do acesso à escola, à organização do ensino e ao movimento de renovação pedagógica. Sobre a importância da década de 1930 para o estudo da educação brasileira, Toschi (2011, p. 132) considera que:

[...] não é possível discutir educação e ensino sem fazer referência às questões políticas, econômicas e sociais. Daí a escolha da década de 30, começo do processo de industrialização do país, para iniciarmos o estudo sobre o processo de organização do ensino no Brasil.

A Revolução de 1930<sup>2</sup> representou o fim da República Velha e o início de um novo sistema político, que conduziu Getúlio Vargas ao poder, alterando a estrutura política antes polarizada pelas oligarquias regionais. Formaram-se as principais matrizes do pensamento social brasileiro, no que se refere a questões, como: vocação agrária e possibilidade de industrialização, capitalismo nacional e associado, federalismo e centralismo, civilismo e militarismo, democracia e autoritarismo, modernidade e tradição (IANNI, 2001).

Como marco temporal, a década de 1930, para Andreotti (2006, p. 1):

[...] é reconhecida como o marco referencial da modernidade na história do Brasil, modernidade entendida como o processo de industrialização e urbanização, contemplada por inúmeros estudos que destacam esse período pelas mudanças que inaugurou e os movimentos políticos que protagonizou: a Revolução de outubro de 1930, a Revolução Constitucionalista de 1932 e o Estado Novo, em 1937. As análises se valem de diferentes conceitos, abordagens e suportes teórico-metodológicos, para investigar os processos que culminaram nesses acontecimentos e sobre quais forças políticas e interesses predominaram nas alterações ocorridas no país, em um momento de definições sobre como encaminhar o desenvolvimento capitalista industrial.

Forma-se uma burguesia industrial brasileira e uma classe operária que vão demandar políticas sociais que possam contemplar a demanda por educação. Inicia-se um processo de implantação de políticas oficiais de regulamentação da escola pública, acompanhado pelo movimento de renovação pedagógica.

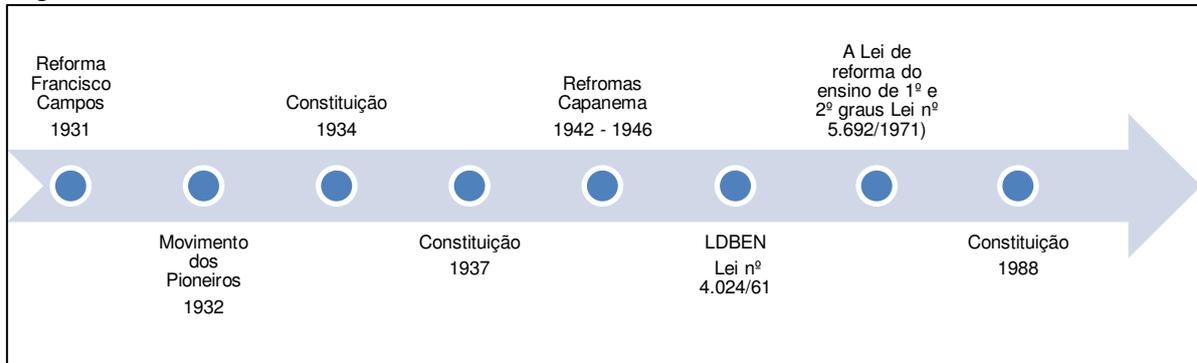
No período de 1930 a 1988, a historicidade da educação brasileira pôde ser demarcada: pela criação do Ministério da Educação e Saúde pública; a reforma Francisco Campos (1931); o surgimento do ideário renovador, com o Manifesto do Pioneiros da Educação Nova (1932); a institucionalização das Constituições de 1934, 1937 e 1946; a implantação das leis orgânicas do ensino, reforçadas pela reforma Capanema (1942-1946); a primeira LDBEN, de nº 4.024/61; a Lei de reforma do 1º e

---

<sup>2</sup> “A Revolução de 1930 foi fruto da crise econômica do setor agroexportador de café, agravada pela crise da Bolsa de Nova York de 1929, e das pressões dos segmentos sociais que não se consideravam atendidos no processo político de implantação da Primeira República”. (ANDREOTTI, 2012, p. 104).

2º grau (lei nº 5.692/1971); e a CF/88, como principais acontecimentos que sintetizam esse percurso histórico, como mostra a seguir a Figura 01:

Figura 01 - Políticas, reformas e movimentos educacionais de 1930 a 1988



Fonte: Adaptado de Saviani (2013).

Em 1931, a reforma Francisco Campos, composta por 06 (seis) decretos, criou o Conselho Nacional de Educação (CNE), organizou o ensino superior, adotando o regime universitário e o ensino secundário, dentre outras medidas. Deu-se, assim, “[...] um passo importante no sentido da regulamentação, em âmbito nacional, da educação brasileira [...]”. (SAVIANI, 2014, p. 31). Nesse momento, a educação brasileira encontrava-se dividida em dois grupos: um com educadores renovadores influenciados pelo movimento da Escola Nova<sup>3</sup>, e outro composto por conservadores ligados à Igreja Católica. Com o intuito de difundir o movimento renovador, foi lançado, em 1932, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova.

As propostas sobre a educação presentes no referido Manifesto, foram defendidas por educadores como Lourenço Filho, Fernando de Azevedo e Anísio Teixeira, que ocuparam cargos na administração pública e que implementaram diretrizes educacionais, respaldados por uma visão modernizadora de educação (ANDREOTTI, 2006). O Manifesto foi um marco importante na educação brasileira, enquanto o surgimento de “[...] sujeitos políticos nacionais voltados especificamente para essa área de atuação [...]”. (XAVIER, 2011, p. 4).

Articulado por importantes intelectuais da época, como Fernando de Azevedo e Anísio Teixeira, e tendo como título “A reconstrução educacional do Brasil”,

<sup>3</sup> Movimento caracterizado por novas ideias pedagógicas desenvolvidas nos EUA e na Europa, e que visava adequar o ensino à etapa de desenvolvimento em que se encontrava o capitalismo. John Dewey teve seu pensamento difundido no Brasil por Anísio Teixeira, e suas principais ideias preconizavam a expansão das oportunidades escolares, novos métodos pedagógicos, em contraposição à escola tradicional.

o manifesto buscava mostrar a necessidade de se instituir um projeto educacional que correspondesse à modernidade e às necessidades do país (SAVIANI, 2013). Portanto, o documento materializava a urgência do país por “[...] uma escola nova, sustentada nas ciências modernas [...]”. (FERNANDES, 2018, p. 48).

Cabe destacar, no manifesto, a sua importância por defender uma escola pública, laica, gratuita, obrigatória, e a necessidade de se elaborar um PNE. Como legado, o manifesto influenciou políticas educacionais e práticas pedagógicas. Para Saviani (2013, p. 252):

Como documento doutrinário, o texto declara-se filiado à Escola Nova. De fato, o conjunto do trabalho é atravessado implícita e explicitamente pela perspectiva escolanovista. Implícitamente, na medida em que se insere no movimento de renovação e que se propõe a tarefa de reconstrução educacional. Explicitamente, quando se empenha em enunciar as bases, os princípios e procedimentos próprios da Escola Nova, opondo-se à escola tradicional.

O manifesto dos pioneiros da escola nova destaca, na sua conclusão, a importância da democracia, porém, com ressalvas às dificuldades que seriam impostas para as mudanças necessárias à renovação da educação no país. O documento marca a educação brasileira pelo seu caráter político e posicionamento dos intelectuais da época em resistirem ao tradicionalismo, propondo transformações educacionais e cobrando do Estado a inclusão da educação como agenda nacional.

Como afirma Saviani (2014, p. 34), o manifesto “[...] é um marco de referência que inspirou as gerações seguintes, influenciando, a partir do seu lançamento, a teoria da educação, a política educacional, assim como a prática pedagógica em todo o país.” Assim, após o Manifesto de 1932 lançar as bases para uma PNE, no campo da administração escolar, foram criados os primeiros cursos específicos para a formação do administrador escolar. São desse período as primeiras iniciativas que definiriam a forma de ocupação, pelos profissionais da educação, do cargo de diretor, haja vista, mesmo com o concurso público sendo apontado como principal via de ocupação, as práticas clientelistas propiciavam a escolha do diretor por indicação, geralmente, político-partidária, assunto discutido por diversas frentes até os dias atuais (ANDREOTTI, 2012).

O estado de São Paulo foi pioneiro na institucionalização da formação inicial de diretores e supervisores escolares com a implantação, no currículo da Escola Normal, da disciplina Organização Escolar. A Constituição de 1934 instituiu aos

estados federativos a organização de seus respectivos sistemas de ensino, facultando à União a fiscalização dos ensinos superior e secundário. Para a organização e manutenção de suas escolas, estados e municípios deveriam investir 10% de seus tributos, enquanto ao Governo Federal caberia o investimento de 20% deste mesmo tipo de receita (BRITO, 2006). O texto constitucional de 1934 teve ainda forte influência de setores antagônicos da sociedade, como pode ser observado nas palavras de Andreotti (2012, p. 108):

Os diferentes interesses envolvidos na discussão sobre os rumos da educação no país fizeram-se representar no processo de elaboração da Constituição de 1934, que, em seu texto final, atendeu tanto a algumas reivindicações dos renovadores, afirmando, por exemplo, a educação como direito de todos e dever do Estado, quanto a algumas dos setores católicos, prevendo, entre outras medidas, o ensino religioso facultativo nas escolas públicas.

Essa lei definiu atribuições importantes para a União, como a competência de elaborar, coordenar e fiscalizar a execução de um PNE, e traçar as diretrizes para a educação nacional. Em 1934, com a criação da Universidade de São Paulo (USP), o curso de especialização para administradores escolares, com duração de dois anos, surge com o objetivo de proporcionar o aperfeiçoamento dos profissionais que ocupavam os cargos de direção escolar (ANDREOTTI, 2012). Essas políticas vão proporcionar, doravante, a implantação de um modelo de administração escolar com bases na administração empresarial.

A segunda fase do governo Getúlio Vargas caracterizou-se pelo autoritarismo com a implantação do Estado Novo<sup>4</sup>, e teve medidas que repercutiram diretamente na diminuição da responsabilização do Estado com o ensino público. A Constituição de 1937, imposta pelo novo regime, “[...] inverteu as tendências democratizantes da Carta de 1934 [...] e atribuiu ao Estado, um papel secundário, em relação ao ensino [...]”. (GHIRALDELLI, 2009, p. 64). Esse mesmo autor, ainda na obra “Filosofia e história da educação brasileira”, apresenta trechos das Cartas Magnas de 1934 e 1937 (Quadro 01), que corroboram para verificar essa nova postura do Estado brasileiro materializada no texto da Constituição de 1937.

---

<sup>4</sup> “O Estado Novo foi uma ditadura de fato. Um regime sem o funcionamento do Congresso Nacional, sem partidos legais, sem eleições. Desenvolveu-se o fortalecimento do Estado no sentido de melhor servir aos interesses do regime econômico que denominamos capitalismo”. (GHIRALDELLI, 2009, p. 64).

Quadro 01 - Comparação entre as Constituições de 1934 e 1937

| Constituição de 1934                                                                                  | Constituição de 1937                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Art. 149 - A educação é direito de todos e deve ser ministrada pela família e pelos poderes públicos. | Art. 125 - A educação integral da prole é o primeiro dever e o direito natural dos pais. O Estado não será estranho a esse dever, colaborando, de maneira principal ou subsidiária... |
| Art. 150 - parágrafo único - a) ensino primário integral gratuito.                                    | Art. 130 - O ensino primário é obrigatório e gratuito. A gratuidade, porém, não exclui o dever de solidariedade dos menos para com os mais necessitados.                              |

Fonte: Adaptado de Ghiraldelli (2009, p. 65).

Diante disso, observa-se que a intenção da Constituição de 1937 com o ensino público, “[...] era manter um explícito dualismo educacional: os ricos proveriam seus estudos por meio do sistema público ou particular e os pobres, sem usufruir desse sistema, deveriam ter como destino as escolas profissionais [...]”. (GHIRALDELLI, 2009, p. 65).

A partir de 1942, as Reformas Capanema, como ficaram conhecidas, foram baixadas por meio de Decretos-lei que seguiram uma ordem lógica, de acordo com as conveniências políticas. As reformas tinham caráter centralista, burocratizado, e que reforçava o dualismo entre ensino secundário para as elites e ensino profissionalizante destinado ao povo (SAVIANI, 2013).

Em 1946, já no fim do Estado Novo, a Lei Orgânica do Ensino Primário organizou esse nível de ensino com diretrizes gerais, que continuou a ser de responsabilidade dos estados, e foram fixados os seguintes Decretos: Decreto-lei nº 8.529, de 02 de janeiro de 1946, que organizou o ensino primário a nível nacional; Decreto-lei nº 8.530, de 02 de janeiro de 1946, que organizou o ensino normal; Decretos-lei nºs 8.621 e 8.622, de 10 de janeiro de 1946, que criaram o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Decreto-lei nº 9.613, de 20 de agosto de 1946, que organizou o ensino agrícola (ROMANELLI, 2003).

Após essas reformas, o que vai se observar no Brasil é um cenário político marcado pela busca da redemocratização do país, e fim do regime ditatorial do Estado Novo. Numa tentativa de coalização comandada por Getúlio Vargas, que busca apoio na elite burguesa e na mão de obra trabalhista, tem-se ainda a reorganização dos partidos políticos que haviam sido extintos (SAVIANI, 2013, p. 278).

Para Medeiros Neta *et al.* (2018, p. 2), as reformas:

Impossibilitavam a livre ascensão social das classes mais pobres, mantendo a educação propedêutica e a profissional direcionadas para caminhos diferentes, já que, a elite tinha acesso ao ensino propedêutico, enquanto que

as classes menos favorecidas ficavam restritas à educação estritamente profissional.

As reformas implantadas até então, não promoveram mudanças educacionais que apontassem para transformações efetivas no cenário de divisão de classe, desigualdades sociais e restrição educacional que assolavam a maioria da população. Conforme Toschi (2011, p. 134): “Os anos 30 a 45 no Brasil caracterizaram-se como um período centralizador na organização da educação [...]”. Nesse período, o Estado se desobrigava a expandir o ensino público em detrimento do ensino industrial, comercial e secundário. A descentralização começa a ser pauta do governo com a lei nº 4.024/1961, a primeira LDBEN.

A nível mundial, a metade do século XX é marcada pelo surgimento de vários organismos internacionais ligados às potências capitalistas. Surge o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial em 1944, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em 1945, e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), em 1946, instituições estas que irão, doravante, exercer forte influência nas políticas educacionais brasileiras (GALLINDO; ANDREOTTI, 2012).

No Brasil, com o fim do Estado Novo em 1945, foi promulgada uma nova Constituição em 1946. O fim do regime ditatorial de Getúlio Vargas não fez cessar o ambiente político antidemocrático, haja vista alguns partidos, como o Partido Comunista Brasileiro (PCB), tenha tido cassado seus direitos de representatividade e atividades no Congresso (GHIRALDELLI, 2009).

Para o campo educacional, a Constituição de 1946 definiu a educação como direito de todos, o ensino primário como obrigatório e gratuito nas escolas públicas, cabendo à União fixar as diretrizes e bases da educação nacional. A elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), iniciada em 1947, era a possibilidade para que isso se concretizasse (SAVIANI, 2012).

Essa não foi uma tarefa fácil diante dos inúmeros embates e interesses que se sobrepuseram na elaboração da primeira LDBEN, tendo em vista as questões políticas, sociais e econômicas que envolveram a elaboração dessa regulamentação. O anteprojeto desta começou a ser elaborado por uma comissão estabelecida pelo então ministro da Educação e Saúde, Clemente Mariani, que reuniu os principais educadores do país, entre eles, Lourenço Filho, Carneiro Leão, Teixeira de Freitas,

Fernando de Azevedo, entre outros, que fizeram parte do grupo com predominância de renovadores (SAVIANI, 2013).

A primeira discussão sobre o anteprojeto da LDBEN teve forte embate político partidário, o que levou ao arquivamento do projeto em 1949. Permanecendo na Comissão de Educação e Cultura, passou ainda por embates entre os defensores da escola pública e os apoiadores do ensino privado. A LDBEN nº 4.024/1961 foi aprovada 13 anos após intensos debates político-ideológicos, em torno da disputa entre os defensores da universalidade da escola pública gratuita e aqueles que consideravam que o Estado, garantindo a educação, não permitiria outras possibilidades de ensino.

Observa-se que foi uma lei que não trouxe nenhuma referência à gestão democrática do ensino, sendo observado no seu texto a presença do caráter privatista no “[...] art. 3º O direito à educação é assegurado: I - pela obrigação do poder público e pela liberdade de iniciativa particular de ministrarem o ensino em todos os graus, na forma de lei em vigor; [...]”. (BRASIL, 1961, n. p.).

Quanto à organização escolar e à figura do diretor a LDBEN nº 4.024/1961, estabeleceu no art. 16 - § 1º a importância da “idoneidade moral e profissional do diretor e do corpo docente” (BRASIL, 1961, n. p.), como necessários para a autorização de funcionamento dos estabelecimentos de ensino. No “[...] art. 42. O Diretor da escola deverá ser educador qualificado.” (BRASIL, 1961, n. p.). Desse modo:

Para normatizar o que se deveria entender por educador qualificado, o antigo Conselho Federal de Educação (CFE) definiu, no Parecer nº 93/62, que educador qualificado seria aquele que reunisse qualidades pessoais e profissionais que o tornassem capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência e de transmitir a professores, alunos e à comunidade sentimentos, ideias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural (ANTUNES, 2008, p. 8).

Quanto à formação necessária para os ocupantes do cargo de diretor, a primeira LDBEN nº 4.024/1961 instituiu dois artigos:

Art. 52. O ensino normal tem por fim a formação de professores, orientadores, supervisores e administradores escolares destinados ao ensino primário, e o desenvolvimento dos conhecimentos técnicos relativos à educação da infância.  
[...]

Art. 55. Os institutos de educação além dos cursos de grau médio referidos no artigo 53, ministrarão cursos de especialização, de administradores

escolares e de aperfeiçoamento, abertos aos graduados em escolas normais de grau colegial. (BRASIL, 1961, n. p.).

No final da década de 1950, o modelo econômico brasileiro configurou-se pela substituição das importações incrementando o setor industrial. Nesse contexto, outros setores precisavam de reformas que promovessem o desenvolvimento do país, e para atender essas demandas, o Governo João Goulart (1961-1964) iniciou o processo de implantação das “Reformas de Base” que eram reformas estruturais.

Conforme Moreira (2011, p. 204):

[...] no setor educacional, o governo arrolava como princípios básicos a democratização da cultura e a habilitação profissional, pelos quais ambicionava transformar o sistema educacional brasileiro para as novas necessidades do desenvolvimento do país [...].

Mediante o que foi dito por Moreira (2011), o governo pretendia tornar o ensino primário obrigatório e universal, promover cursos de formação, aperfeiçoamento e especialização de professores, articular ampla mobilização para alfabetizar, e pretendia assegurar o direito à escola de nível médio. Porém, todo esse projeto e o avanço de pautas trabalhistas e sociais foi interrompido em 1964, com o Golpe Civil-Militar, que deu início à ditadura militar.

Durante a década de 1960, o processo de industrialização brasileiro encontrava-se em consolidação com a tendência de desnacionalização da economia em contradição ao nacional desenvolvimentismo que unira até então forças antagônicas no espectro social. Esse antagonismo se configurava da seguinte forma:

Enquanto para a burguesia e as classes médias a industrialização era um fim em si mesmo, para o operariado e as forças de esquerda tratava-se apenas de uma etapa. Por isso, atingida a meta, enquanto a burguesia buscou consolidar seu poder, as forças de esquerda levantaram nova bandeira: nacionalização das empresas estrangeiras, controle da remessa de lucros, royalties e dividendos e as reformas de base (tributária, financeira, bancária, agrária, educacional) [...]. (SAVIANI, 2008, p. 293).

Nesse contexto, foi concretizado o golpe cívico-militar, em 1º de abril de 1964, no qual os militares estiveram no poder durante 21 anos. O legado educacional desse período pode ser observado pela “[...] vinculação da educação pública aos interesses e necessidades do mercado; favorecimento da privatização do ensino [...]”. (SAVIANI, 2008, p. 295). O viés economicista que ligava o ensino como fator gerador de produtividade e renda, conduziu as políticas educacionais desde o ensino primário

voltado para atividades práticas, como ensino médio e superior voltado para a qualificação de mão de obra para as empresas.

Para Gallindo e Andreotti (2012, p. 143): “[...] as mudanças ocorridas alteraram a função do diretor escolar, tanto pelas práticas controladoras do Estado, quanto pela extinção dos grupos escolares [...]”. Essas mudanças vão se acentuando durante o período, culminando com a lei nº 5.692/1971, lei de reforma do ensino de 1º e 2º graus, que promoveu alterações significativas na organização do ensino.

A educação brasileira, pela ótica da “teoria do capital humano”<sup>5</sup>, passa a atender aos interesses do Capitalismo. Assim, o ensino primário constituía uma sondagem de aptidões e iniciação para o trabalho, o ensino médio preparava tecnicamente para o mercado de trabalho e o ensino superior para atender à demanda por profissionais qualificados (SAVIANI, 2008). A partir dessa época foram estabelecidos acordos de cooperação entre entidades brasileiras e estadunidenses que interferiam no planejamento e execução orçamentária da educação através da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID).

Cabe destacar a influência de organismos internacionais na gestão educacional brasileira, principalmente o Banco Mundial que adotou novas medidas para os países periféricos, e foi acentuando sua influência nas políticas desses países. Leher (1999) citado por Mota Junior e Maués (2014, p. 1142), afirma que o Banco chamado de “[...] ministério mundial da educação dos países periféricos [...]”, em nome da governabilidade e segurança, vai atuar fortemente na redefinição das políticas educacionais desses países encaminhando reformas estruturais.

A concepção produtivista de educação entra em vigor, e são criadas reformas educacionais que modificam a estrutura do ensino superior e primário. A Lei nº 5.540 de 1968 “[...] introduziu a exigência de formação do administrador escolar, para todos os níveis de ensino, em cursos superiores [...]”. (CLARK; NASCIMENTO; SILVA, 2012, p. 162). A Lei nº 5.692/71 unificou o antigo primário com o antigo ginásio, criando o curso de 1º grau de 8 anos, e instituiu a profissionalização universal e

---

<sup>5</sup> Sua origem está ligada ao surgimento da disciplina “Economia da Educação”, nos Estados Unidos, em meados dos anos 1950. Theodore W. Schultz, professor do departamento de economia da Universidade de Chicago à época, é considerado o principal formulador dessa disciplina e da ideia de capital humano. Esta disciplina específica surgiu da preocupação em explicar os ganhos de produtividade gerados pelo “fator humano” na produção. A conclusão de tais esforços redundou na concepção de que o trabalho humano, quando qualificado por meio da educação, era um dos mais importantes meios para a ampliação da produtividade econômica, e, portanto, das taxas de lucro do capital (MINTO, 2010).

compulsória no ensino de 2º grau, visando atender à formação de mão de obra qualificada para o mercado de trabalho (SAVIANI, 2008).

Para Fernandes (2018, p. 62), a Lei n. 5.692/71, “Ao ampliar os anos de escolaridade de quatro para oito anos, modificou de forma estrutural e conjuntural a escolarização, colocando novas implicações para o trabalho docente, para a formação de professores e também para a rede física escolar.” Para a administração escolar, essa lei passou a exigir maior grau de especialização para se exercer o cargo de diretor escolar.

A figura do diretor vai se consolidando como um executor das políticas públicas educacionais muito mais preocupado em ser um administrador que recebe ordens de instâncias superiores do que um profissional atendendo às demandas da instituição escolar. Esse antagonismo criou na carreira dos diretores cargos com caráter muito mais político-administrativo do que pedagógico. De acordo com Clark, Nascimento e Silva (2012, p. 167-168), durante o regime militar:

Podemos perceber que o papel do Diretor de Escola no período histórico em questão não pode ser analisado de modo desvinculado do todo que constituía a sociedade brasileira de então: capitalista, periférica, dependente e marcada pela supressão dos direitos constitucionais e humanos, justificada pela doutrina de segurança nacional e por reformas de tendência tecnicista no sistema de ensino.

Foi um período no qual a instituição escolar passa a ser associada à visão empresarial, tornando-se um ambiente onde a padronização e a hierarquização passam a ser o modelo de gestão, tendo diretores atuando no campo administrativo, educativo e como principal autoridade escolar. O marco autoritário reflete a ordem vigente na qual o diretor exerce a função de gerente, controlador e fiscalizador para favorecer a manutenção do regime. O que se observa com isso, é que a função de diretor de escola sempre esteve atrelada a uma subordinação hierárquica, na qual o cumprimento de ordens sempre esteve à frente das discussões que pudessem garantir a autonomia da escola na resolução de seus problemas e na sua gestão.

Hora (2012, p. 18) reforça essa constatação de subserviência histórica do diretor escolar quando afirma que:

O diretor de escola, antes de ser um educador comprometido a formação do educando, depara com situações em que se reduz a mero repassador de ordens, burocrata atado com situações atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação, “capataz de limpeza e organização” do prédio escolar, sendo obrigado a cumprir e fazer cumprir programas

educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar.

Quanto à descentralização, a Lei nº. 5.692/71 previa a passagem da competência do ensino fundamental para os municípios, no entanto, o poder administrativo centralizador mantinha Estados e municípios dependentes das decisões da União (TOSCHI, 2011). É relevante considerar que a partir da década de 1970, o Banco Mundial passa a conceder empréstimos ao MEC, produzindo documento com diretrizes e princípios para a concessão desses empréstimos, tendo em vista a adequação das políticas educacionais brasileiras ao modelo de desenvolvimentista do banco, pautado na capacitação humana para o mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2015).

Pontua-se a interferência dos organismos internacionais nas políticas educacionais brasileiras, a partir dessa década, pois no decorrer desse estudo essa interferência poderá ser percebida mais acentuadamente na regulamentação da educação nacional associada às mudanças no modelo gerencial do Banco Mundial. Por enquanto, o que se tinha era que:

A preocupação com a pobreza fez com que o Banco Mundial intensificasse os investimentos no setor social na década de 80. A educação primária passou a ser considerada como a mais adequada para regiões de concentração de pobreza e que apresentassem crescimento populacional acelerado. Essa última questão foi considerada como fator de desestabilização das economias centrais e locais, pela possibilidade de gerar pressões massivas por benefícios sociais e econômicos (OLIVEIRA, 2015, p. 52).

Essa suposta “preocupação com a pobreza” fazia parte da política econômica do Banco, e servia para possíveis tensões sociais. Vê-se que a partir da década de 1980, o que existe é um cenário nacional em transição para a democracia, e o Banco Mundial cada vez mais presente no financiamento de projetos com cunho de controle social, demográfico e voltados para educação básica, com “[...] a redução do papel do Estado, via diminuição do investimento do setor público e maior participação do setor privado [...]”. (OLIVEIRA, 2015, p. 55).

Outro fato que se deve considerar é a crise do Capitalismo no pós-guerra, no que Anderson (1995, p. 2) afirma que:

A chegada da grande crise do modelo econômico do pós-guerra, em 1973, quando todo o mundo capitalista avançado caiu numa longa e profunda recessão, combinando, pela primeira vez, baixas taxas de crescimento com

altas taxas de inflação, mudou tudo. A partir daí as ideias neoliberais passaram a ganhar terreno. As raízes da crise, afirmavam Hayek e seus companheiros, estavam localizadas no poder excessivo e nefasto dos sindicatos e, de maneira mais geral, do movimento operário, que havia corroído as bases de acumulação capitalista com suas pressões reivindicativas sobre os salários e com sua pressão parasitária para que o Estado aumentasse cada vez mais os gastos sociais.

Ainda no contexto das reformas educacionais no período de 1930 a 1980, torna-se mister analisar os fundamentos das escolas clássicas de Administração escolar no Brasil, e as correntes críticas a esse modelo tradicional de administração. Essa discussão constitui-se oportuna, neste estudo, tendo em conta a necessidade de compreender as bases sobre as quais foram erigidas as políticas públicas educacionais no Brasil e, nesse âmbito, a gestão escolar, entendida, nesse período, como administração educacional e escolar, cujo modelo era transplantado da administração empresarial.

## **2.2 Bases teóricas da administração e da gestão escolar na educação pública brasileira**

Para o estudo das políticas educacionais brasileiras, nas quais se encontram aquelas voltadas para a formação continuada dos gestores escolares, buscou-se compreender, inicialmente, alguns conceitos muito utilizados nos textos de pesquisas educacionais: o conceito de política, política pública, política pública educacional e administração. Após essa conceituação, analisaram-se os pressupostos que compõem as teorias clássicas sobre a administração escolar no Brasil de autores como Antônio Carneiro Leão (1939), José Querino Ribeiro (1952), Lourenço Filho (2007), Anísio Teixeira (1961), Alonso (1976) e Benno Sander (1981) até as teorias críticas fundamentadas por autores como Miguel Arroyo (1979), Vitor Paro (1996) e complementadas pelos estudos de Oliveira (2004), Libâneo (2011), Hora (2012) e Lück (2013) por meio dos quais demarcamos os conceitos de gestão democrática, organização, gestão educacional e escolar e autonomia.

Durante a transição dos séculos XX e XXI a literatura apresenta diferentes usos desses termos, cada um próprio do seu tempo. O termo política tem seu significado clássico relacionado a concepção grega de cidade (*pólis*), urbano, civilidade, tudo que se referia a coisa pública. Para Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998, p. 954), “O conceito de Política, entendida como forma de atividade ou de práxis

humana, está estreitamente ligado ao de poder [...]”. Nesse sentido, o poder do Estado em agir politicamente.

Lima (2012) traz uma abordagem estatista que se aproxima da temática desse estudo, uma vez que analisando as concepções de política de Secchi (2010) e de Rua (2009) apresenta o conceito de política pública como um conjunto de decisões e ações de interesse público executadas pelo Estado. Conforme Silva e Paixão (2011, p. 37), o conceito de política pública educacional deve ser entendido como “[...] uma política pública de caráter social que define o que fazer, como fazer e que recursos devem ser utilizados para melhorar a educação ou torná-la de qualidade [...]”.

A política educacional abrange vários setores da educação, como a formação, o financiamento, a legislação, a gestão, o currículo, a carreira e a avaliação. De acordo com Colares e Colares (2013, p. 92) essa política “[...] é fruto de um complexo processo de negociações e confrontações entre burocracia pública, profissionais da educação, sindicatos, partidos políticos, grupos de interesses e organizações da sociedade civil [...]”. Posto isso, analisamos as políticas educacionais, a gestão escolar e a formação continuada de gestores no âmbito das políticas públicas educacionais sob a luz das relações de poder que influenciam na forma, no planejamento e execução dessas políticas.

Outro conceito, que compõe o escopo desta pesquisa é o de organização, que segundo Libâneo (2011, p. 316), “[...] significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições necessárias para realizá-la [...]”. A escola, nessa perspectiva, é caracterizada como uma “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si’ através de estruturas e processos organizativos para alcançar objetivos educacionais.

A administração é apresentada como uma necessidade intrinsecamente humana e que converge para o entendimento do ato de administrar calcado no alcance de um objetivo final, a partir do planejamento e sistematização de processos. Nesse contexto, “[...] a escola que, como outra qualquer instituição, precisa ser administrada, e tem na figura de seu diretor o responsável último pelas ações aí desenvolvidas [...]”. (PARO, 1996, p. 17).

O conceito de administração escolar<sup>6</sup> para Chiavenato (2000, p. 7) se constitui como “[...] o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de

---

<sup>6</sup> A Administração Escolar, nos seus primórdios no Brasil, constituiu-se como uma disciplina específica, porém como uma adaptação das teorias gerais da Administração de Empresas para a escola. Assim,

recursos a fim de alcançar objetivos.” Para Teixeira (1961, p. 84): “O administrador é a pessoa que dispõe dos meios e dos recursos necessários para obter alguns resultados.”

Nas primeiras décadas do século XX, surgem importantes estudiosos pioneiros da administração escolar no Brasil como Antônio Carneiro Leão (1939), José Querino Ribeiro (1952), Anísio Teixeira (1961), Lourenço Filho (2007), Alonso (1976) e Benno Sander (1981). Os estudos nessa área avançam com a criação, na Universidade de São Paulo (USP), da cadeira de Administração escolar que fazia parte do currículo do recém-criado curso de formação de diretores e inspetores escolares do ensino primário (DRABACH, 2013).

Com a obra *Introdução à Administração escolar* (1939), Antônio Carneiro Leão apresenta uma abordagem sobre a administração escolar centrada no diretor, tendo este, antes de suas funções de educador, a de representante oficial do Estado na “[...] organização de um sistema de ensino no qual as funções, deveres e relações hierárquicas são explícitas [...]”. (SOUZA, 2017, p. 02).

Antônio Carneiro Leão apresenta na sua obra, na forma de educação comparada, práticas de administração escolar em diferentes países, para a época essa questão tornava-se relevante diante da demanda crescente pelos serviços de organização e funcionamento das escolas. O autor julgava necessária a preparação de profissionais para exercerem a função de administrar as escolas, pois considerava serem muito mais um campo da cientificidade educacional do que uma experiência empírica (DRABACH, 2013).

Outro autor pioneiro é José Querino Ribeiro (1952) que publicou as obras *Fayolismo*<sup>7</sup> na *Administração escolar das escolas públicas* (1938) que traz uma abordagem das Teorias da Administração de Henry Fayol e *Ensaio sobre uma teoria de Administração escolar* (1953), ambas com concepções produtivistas de administração escolar com base no modelo da organização empresarial, sendo que:

---

nos seus mais de quarenta anos de existência, a Administração Escolar esteve fortemente marcada pelas referências teóricas e práticas da Administração de Empresas, mais especificamente pelos pressupostos de Fayol e Taylor (OLIVEIRA, 2004, p. 68).

<sup>7</sup> Henry Fayol, que fundamenta o Fayolismo, define o ato de administrar como sendo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Fayol adota a denominação princípio, afastando dela qualquer ideia de rigidez, porquanto nada existe de rígido ou de absoluto em matéria administrativa. Tudo em Administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Tais princípios, portanto, são maleáveis e adaptam-se a qualquer circunstância, tempo ou lugar (CHIAVENATO, 1983).

[...] as características tradicionais da organização escolar vigente na época guardavam relação com a lógica racional-burocrática dominante nas organizações sociais. Para superar as limitações desse modelo, os pioneiros procuraram formular novos conceitos de escolarização e de administração da educação. Além da preocupação com a eficácia do processo de ensino e aprendizagem, tinham consciência da importância da utilização eficiente dos recursos financeiros do Estado para a consecução dos objetivos educacionais e sociais da escola. (RIBEIRO; MACHADO, 2011, p. 5).

Para José Querino Ribeiro, a escola pública deveria alcançar o máximo de resultados e a administração escolar deveria coordenar esforços coletivos para a organização dos trabalhos escolares, sua produção apresenta uma crítica à administração escolar tradicional, porém mantém a concepção do diretor como um gerente de uma repartição pública (SOUZA, 2017). Cabe destacar, na obra de José Querino, segundo Paro (2009, p. 457), que “[...] ao buscar princípios gerais de administração, o fazia com a intenção de prover a escola de instrumentos adequados para realizar mais plenamente seus fins democráticos e públicos [...]”, sem o objetivo de reduzir seus objetivos aos de uma empresa capitalista.

Entre os precursores da administração escolar no Brasil, destacam-se ainda as referências de Anísio Teixeira que escreveu a obra “Educação para a Democracia: introdução à administração educacional” (1936). Para esse autor, “[...] a função de administrador é função que depende muito da pessoa que a exerce; o administrador depende de quem ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência [...]”. (TEIXEIRA, 1961, p. 84). Essa perspectiva empírica, associada a prática da administração escolar, revela as preocupações de Anísio Teixeira com a administração do ensino nas universidades, nas escolas e na sala de aula.

Sobre o dirigente escolar, Anísio Teixeira teceu críticas à falta de preparo dos ocupantes do cargo quando em uma conferência, realizada em 1961, proferiu: “[...] parece que não há administração no Brasil no sentido real de algo que se possa aprender e, muito menos, em educação, onde, ao que parece, nunca houve busca de administradores para as escolas. Qualquer pessoa pode dirigir as escolas [...]”. (TEIXEIRA, 1961, p. 84).

Nesse período, no âmbito do I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, foi criada a Associação Nacional de Professores de Administração Escolar (ANPAE) que a época se propôs a reunir estudiosos e professores universitários de administração escolar, hoje, a ANPAE é denominada Associação Nacional de Política e Administração da Educação. A partir de então, essa entidade passa a representar

um passo significativo para a participação da sociedade civil organizada no campo das políticas públicas de educação no Brasil.

Outro estudioso, Lourenço Filho, escreveu o livro “Organização e Administração escolar: curso básico” (1963). O autor apontava para a necessidade de se ampliar a escolarização para atender as demandas da eminente sociedade industrial por mão de obra mais qualificada. Nesse contexto, a administração escolar, é concebida como reguladora das ações escolares através da divisão de responsabilidades e definição das hierarquias contribuindo para a organização racional e eficiente das instituições escolares (LOURENÇO FILHO, 2007).

De acordo com Abdian, Oliveira e Jesus (2013, p. 980):

Lourenço Filho (2007) indica que a função do diretor/administrador escolar concentra-se na liderança. No que tange às atividades do administrador, devem-se considerar a de coligir informações de problemas e a de decidir a resolução dos problemas. Para tanto, cabe ao administrador conhecer o empreendimento em que está inserido para, posteriormente, atuar.

A administração escolar, a partir de 1930, teve suas concepções fundamentadas pelas teorias gerais da administração que colocavam o diretor escolar como um gerente que deveria organizar a escola, planejar suas atividades e garantir a eficácia dos processos com base na racionalização do trabalho. Conforme Antunes (2008, p. 8):

A concepção de administração escolar que predominou durante todo este período apoiou-se no modelo clássico da administração empresarial. Ou seja, a administração era concebida como um processo técnico, cientificamente determinado e burocrático, cujo fim era obter unidade, economia de tempo e de recursos e maior produtividade. Esse processo envolvia normas rígidas, autoridade centralizada, hierarquia, planejamento, organização detalhada e avaliação de resultados.

Benno Sander (2007) considerou a necessidade de novos postulados para a administração escolar e fez importantes contribuições na transição da escola clássica para a escola crítica da administração. Para esse autor, a administração da educação é um processo político e não um segmento ou especialidade da administração e considera ainda, pela sua base teórica, o campo da administração escolar como um “[...] terreno híbrido, no qual diferentes áreas contribuem [...], [podendo] [...] ser estudada sob diferentes enfoques: no campo jurídico, organizacional, comportamental e sociológico [...]”. (SOUZA, 2017, p. 6).

No processo histórico da Educação brasileira a administração escolar pautada na racionalidade vai cedendo lugar para a gestão escolar em um contexto da redemocratização do país e da reorganização do modelo capitalista de produção. Conforme Oliveira (2004, p. 67) as pesquisas educacionais:

[...] dos anos 1960 aos 1980 pouco ou quase nada se publicou com o título de gestão e que, mesmo o termo educacional era pouco acompanhado da palavra administração, e, paradoxalmente, a partir dos anos 1990 há uma proliferação de estudos e pesquisas cujo título contempla os referidos termos [...].

Assim, administração e gestão são conceitos que se dissociam a partir de características próprias, mas que precisam ser compreendidos “[...] como parte de um *continuum* de uma mesma realidade [...]” (LÜCK, 2013, p. 102), sendo conceitos que se complementam e servem para subsidiar o trabalho de quem está na organização escolar como abordam os autores críticos a Administração Escolar tradicional. Para Dourado (2012, p. 29):

[...] a concepção de administração empresarial tem sido apresentada como parâmetro para a gestão educacional e que a sua difusão se deu por meio da corrente de estudiosos que entendem os problemas da escola como meramente administrativos. Sua solução, portanto, estaria no uso de métodos e técnicas oriundos das teorias das “escolas” de administração.

A partir da década de 1980, a necessidade por uma teoria de administração escolar que considerasse os processos pedagógicos e a organização das práticas escolares, no contexto de redemocratização que se iniciava no país, fez emergir trabalhos com uma perspectiva crítica sobre o campo da gestão das escolas. Esses estudos vão abordar as especificidades da escola vista como reprodutora da sociedade de classes o que contrariava a sua função social para a superação das desigualdades (RUSSO, 2004). A corrente crítica e os novos paradigmas da gestão da escola pública são fundamentados, entre outros, pelos estudos de Arroyo (1979), Félix (1984) e Paro (1996).

Ao se referir a Arroyo, Souza (2017), afirma que esse estudioso trouxe contribuições ao abordar “[...] as relações políticas que cercam a administração da educação, procurando construir uma linha de crítica aos modelos implantados no país [...]”. (SOUZA, 2017, p. 9).

Os autores da corrente crítica pontuavam, principalmente, o fato de modelos de administração chegarem as escolas sem considerarem suas

especificidades e práticas pedagógicas. Nesse sentido, Maria de Fátima Felix, escreveu a obra “Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?” (1984) na qual relaciona a organização do sistema escolar com o avanço do capitalismo no Brasil. De acordo com Garcia (1987, p. 30):

[...] a autora demonstra que a relação teórica existente entre o desenvolver da administração escolar e da administração empresarial situa-se na causa comum que é o desenvolvimento do capitalismo, e cuja ênfase foi dada justamente na década de 70, quando este é definitivamente instalado no País e quando, paralelamente, acelera-se o processo de burocratização do sistema escolar.

A administração da educação, tradicionalmente, se desenvolveu na burocracia estatal tecnocrática oriunda dos interesses dos projetos dominantes da elite brasileira. Sendo imposto pelo desenvolvimento capitalista formas de gerir a coisa pública de maneira centralizada e autoritária, “[...] salvo os raros momentos em que a hegemonia das elites se viu ameaçada pelo avanço das forças populares [...]”. (AGUIAR, 1987, p. 14).

Maria de Fátima Felix, ao mesmo tempo que analisa a burocratização da escola adequando-se ao modelo capitalista, com o controle do Estado e distanciando-se da sua função social ligada a formação humana, aponta para a possibilidade de superação dessas concepções tendo a escola essa potencialidade para a transformação (SOUZA, 2017).

Completando o grupo dos principais estudiosos, na perspectiva crítica da Administração Escolar Brasil, temos o autor Vitor Paro que publicou em 1986 sua tese de doutoramento intitulada “Administração Escolar: introdução crítica”. Para esse autor, a administração escolar precisa ser compreendida no contexto das influências históricas do modo de produção capitalista e das suas relações sociais, políticas e econômicas. Essa estrutura de utilização racional dos recursos associa-se ao esforço coletivo que é empenhado para geração de lucro e que tem o controle do trabalho pelo capital, essa administração capitalista está a serviço da manutenção da ordem social que privilegia a classe social dominante (PARO, 1996).

Assim, a administração escolar brasileira surge comprometida com um modelo de sociedade capitalista no qual a escola reproduz as condições que favorecem a divisão de classe. De acordo com Paro (1996, p. 18) “[...] administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Conforme Paro (2009, p. 465):

Do mesmo modo que a administração enriquece a prática pedagógica, provendo-a de racionalidade na busca de fins, a prática administrativa pode ser enriquecida pela relação pedagógica, na medida em que esta seja entendida como prática democrática.

Ainda na década de 1980, a educação nacional apresenta a necessidade de mudanças para atender as reivindicações das lutas sociais pela redemocratização do país. Nessa conjuntura, era necessária uma alternativa à administração escolar capitalista conservadora nos moldes da gestão democrática. Com a Constituição de 1988, os princípios da gestão democrática são institucionalizados na Educação brasileira e agora a gestão para uma educação básica de qualidade se apresenta como um desafio nacional que analisaremos a seguir.

### **2.3 Gestão para uma educação básica de qualidade: desafio nacional**

A década de 1980 é considerada um período de transição no Brasil. Ocorreram mudanças políticas, econômicas e educacionais importantes na construção do ideário democrático até então reprimido pelas forças autoritárias que governavam o país. A gestão das redes públicas encontrava-se deteriorada, os professores estavam com os salários defasados, casos de desvios de recursos e elevada taxa de analfabetismo levaram a sociedade civil a exigir soluções que ganharam força com as eleições de 1982 que trouxeram de volta ao cenário político grupos de esquerda que reforçaram a luta pela redemocratização do país (TOSCHI, 2011).

A Constituição de 1988 instituiu conquistas decorrentes da mobilização da comunidade educacional e dos anseios dos movimentos sociais organizados. Se por um lado, do ponto de vista da econômico, a década de 1980 foi considerada por muitos autores como “a década perdida”, na conjuntura educacional tivemos “[...] um vigoroso movimento organizativo-sindical envolvendo os professores dos três graus de ensino [...]” (SAVIANI, 2014, p. 405), na luta por uma escola pública de qualidade aberta para as necessidades da maioria. Esse autor também acrescenta que além da elevada produção científica da época tivemos que:

[...] Entre tais conquistas podemos mencionar o direito à educação desde o zero ano de idade, a gratuidade do ensino público em todos os níveis, a gestão democrática da educação pública, a autonomia universitária, o acesso ao ensino obrigatório e gratuito como direito público subjetivo, o regime de

colaboração entre a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios na organização dos sistemas educativos (SAVIANI, 2014, p. 44-45).

No art. 205, da Constituição de 1988, temos “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família.” Já o art. 206 define que o ensino deve ser ministrado de acordo com os 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; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- 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. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006). (BRASIL, 1988, n. p.).

Ressaltamos a referência à gestão democrática assegurada no Inciso “VI - gestão democrática do ensino público” no qual o termo gestão passa a ser mais utilizado a partir da incorporação na Constituição. Abordando o conceito de gestão Lück (2013, p. 17) diferencia gestão educacional e gestão escolar: “[...] considerando a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente do sistema de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino.” Essa autora acrescenta ainda que:

Ao se adotar o conceito de gestão, assume-se uma mudança de concepção a respeito da realidade e do modo de compreendê-la e de nela atuar. Cabe ressaltar, portanto, que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova óptica de direção e organização de instituições, tendo em mente, a sua transformação e de seus processos [...]. (LÜCK, 2013, p. 109).

Vários autores e documentos, principalmente anteriores a 1988, apresentam os termos “administração escolar”, “diretor” ou “direção escolar”. Os estudos de Scaff (2007, p. 49) apontam que:

O uso do termo Gestão é relativamente novo na esfera da educação, tendo sido utilizado no contexto das reformas desenvolvidas na década de 1970, sendo importado da área da Administração como vários outros conceitos, entre eles: eficiência, eficácia, gerenciamento, etc. Reconceituado nos anos

1990, já com o Brasil vivendo a implementação de políticas globalizadas e de caráter neoliberal.

Outra abordagem que passa a fazer parte do escopo das pesquisas educacionais com mais frequência, após a Constituição de 1988, versa sobre a qualidade da educação. Para Davok (2007, p. 506): “A expressão ‘qualidade em educação’, no marco dos sistemas educacionais, admite uma variedade de interpretações dependendo da concepção que se tenha sobre o que esses sistemas devem proporcionar à sociedade.” Para a gestão democrática a qualidade política da educação apresenta-se como um desafio contínuo mesmo com as conquistas já alcançadas e a existência de mecanismos de democratização como o conselho escolar e outras instâncias colegiadas.

Gadotti (2013, p. 1) traz uma abordagem de qualidade na perspectiva social. Para esse autor “Falar em qualidade social da educação é falar de uma nova qualidade, onde se acentua o aspecto social, cultural e ambiental da educação, em que se valoriza não só o conhecimento simbólico, mas também o sensível e o técnico.”

Qualidade no âmbito educacional não está dissociada da qualidade de vida das pessoas. A qualidade da escola deve ser acompanhada da qualidade do professor, do aluno e da comunidade escolar. Por isso, qualidade torna-se um assunto bastante complexo, pois não basta resolver apenas um aspecto da educação para que ela seja de qualidade (GADOTTI, 2013). Esse autor, citando os estudos de Padilha e Silva (2004) e Padilha (2007) apresenta uma abordagem de qualidade nas perspectivas sociocultural e socioambiental e afirma que “Educar com qualidade sociocultural e socioambiental significa educar para o respeito à diversidade cultural, educar para o cuidado em relação ao outro e ao meio ambiente, rejeitando qualquer forma de opressão ou de dominação.

Nesse sentido, a qualidade precisa ser vista à luz do direito à educação como estabelece a Constituição de 1988. Não se pode falar em qualidade se a educação não é um direito assegurado a todos.

A LDBEN segue os princípios constitucionais ao instituir que o ensino deve ser ministrado com a garantia dos padrões mínimos de qualidade. Já o PNE (2014-2024) avança na questão da qualidade, definindo 20 Metas com o objetivo de garantir uma educação de melhor qualidade. Posto isso, é importante pensarmos que o conceito de qualidade possui uma relação intrínseca com a concepção de educação que se deseja para uma sociedade.

Conforme Davok (2007, p. 506):

Uma educação de qualidade pode significar tanto aquela que possibilita o domínio eficaz dos conteúdos previstos nos planos curriculares; como aquela que possibilita a aquisição de uma cultura científica ou literária; ou aquela que desenvolve a máxima capacidade técnica para servir ao sistema produtivo; ou, ainda, aquela que promove o espírito crítico e fortalece o compromisso para transformar a realidade social, por exemplo.

Uma educação emancipatória, “[...] como prática de liberdade e capaz de trazer o “aclaramento das consciências [...]” (FREIRE, 1967, p. 36) demandará uma qualidade socialmente referenciada e voltada para a formação de cidadãos críticos. O que se observa, a partir da década de 1990, sob influência dos organismos internacionais, nas políticas educacionais brasileiras, é a implantação de uma concepção mercadológica de educação embasada pela perspectiva da qualidade total e instrumentalizada pelos testes padronizados, de caráter quantitativo utilizados para mensurar o rendimento escolar.

Gomes (2019, p. 118) aponta que na contramão da concepção de educação de qualidade social tem-se a mercantilização através da qualidade total que:

[...] transpôs para a educação os pressupostos do mercado e da organização empresarial, originária do Japão, na década de 1950, que se traduz numa perspectiva de cunho tecnicista reduzindo a organização social e educacional a uma questão técnica, quantificável, distante de questões de ordem política e crítica.

Ao longo da década de 1990, a concepção de Estado democrático foi sendo suplantada pelo projeto neoliberal alinhado a agenda da globalização econômica. A gestão para uma educação de qualidade também passa a ser organizada por uma lógica mercadológica, sob influência dos organismos internacionais acentuando a dicotomia gerencialismo/gestão democrática com reflexos na formação continuada de gestores escolares e na qualidade da educação. Assim, analisamos na próxima seção as implicações das orientações de um projeto societário neoliberal<sup>8</sup> para a educação pública e, nesse âmbito, na gestão educacional e escolar, no atendimento educativo e na formação e no trabalho de gestores.

---

<sup>8</sup> O neoliberalismo nasceu logo depois da II Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte onde imperava o capitalismo. Foi uma reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem-estar. Seu texto de origem é O Caminho da Servidão, de Friedrich Hayek, escrito já em 1944 (ANDERSON, 1995, p. 1).

### **3 AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS A PARTIR DE 1990: reflexos na gestão escolar, na formação continuada de gestores escolares e na qualidade da educação**

Nesta seção são analisadas as políticas educacionais à luz da reforma do Estado brasileiro, através dos princípios da nova gestão pública, de bases gerenciais, reverberando na gestão educacional e escolar. Analisaram-se as concepções e objetivos das seguintes políticas e programas: Plano decenal (1993), o Fundescola (1998), o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão) (2000), o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEBP, 2006), o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE, 2007), o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares (2015), os PNEs (2001-2010, 2014-2024) e Plano Estadual de Educação do Maranhão (PEE/MA) (2014-2024).

Na última subseção, apresentar-se-á uma revisão da literatura em estudos empíricos sobre a formação continuada de gestores escolares, identificado as políticas, o aporte teórico, os objetivos e os resultados.

#### **3.1 A nova gestão pública na escola e na formação continuada dos gestores: o dilema entre a gestão democrática e a gestão gerencial**

Nas últimas décadas, apesar de ter passado por várias crises, o capitalismo tem demonstrado uma grande capacidade de se reinventar e se sustentar, demandando ações que reverberam na organização dos Estados nacionais, na definição das políticas públicas, nas condições de trabalho, entre outros mecanismos para assegurar sua acumulação.

A nova gestão pública, implantada pelo Estado brasileiro, a partir de 1990, faz parte das estratégias neoliberais de reconfiguração do capitalismo. Nessa assertiva, destaca-se que:

As instituições internacionais e ambulantes de crédito continuam a sugar, como sanguessugas, a maior quantidade que podem do sangue de todos os povos do mundo - independentemente de quão pobres sejam - por meio dos chamados programas de “ajuste estrutural” [...]. (HARVEY, 2011, p. 8).

Mediante o que diz Harvey (2011), ressalta-se que nos países periféricos ao capitalismo, a dependência econômica submete, aos interesses das grandes corporações internacionais, as políticas de Estado que são organizadas para atender aos critérios de liberação de empréstimos. Esses critérios implicam cortes que atingem principalmente as políticas sociais e a vida do trabalhador. No espectro educacional, o trabalho do gestor escolar passa a ser condicionado pelas políticas públicas que chegam à escola revestidas de intencionalidades que seriam voltadas para a melhoria da qualidade educação, como autonomia financeira, eficácia, eficiência e participação da comunidade, mas que levam à precarização e à burocratização do trabalho da gestão escolar.

Nessa nova lógica de organização neoliberal, o Estado deixa de ser o responsável pela execução das políticas públicas e passa essa responsabilização para os gestores escolares, que agora têm que deslocar boa parte do seu tempo às questões financeiras e administrativas em detrimento das questões relacionadas à aprendizagem. Posto isso, analisa-se, através da perspectiva histórica e dialética, as relações da economia com as políticas educacionais, para conhecer as intencionalidades destas.

De acordo com Nascimento e Barros (2018, p. 1780), “O Materialismo Histórico e Dialético é um referencial teórico que possibilita a compreensão da articulação existente entre estes aspectos [...]”. Esses autores analisam a influência do capitalismo na definição das políticas educacionais, e o papel da educação sendo conduzido pela lógica do mercado, e acrescentam que:

[...] percebe-se que o caráter desenvolvimentista dos governos brasileiros desde a ditadura militar, e a expansão do ideário neoliberal a partir da década de 1990, resultou em um estado de exceção do país, ou seja, na diminuição do tamanho do Estado frente às suas responsabilidades em relação aos direitos públicos e em medidas compensatórias que contaram com a parceria entre o público e o privado. Tais ações reforçam a insuficiência do setor público, privam a classe trabalhadora do acesso ao saber elaborado e permite que a ideologia burguesa prevaleça (NASCIMENTO; BARROS, 2018, p. 1789).

As políticas educacionais brasileiras tiveram interferência dos organismos internacionais, principalmente do Banco Mundial, para a implantação de um modelo

gerencial e neoliberal<sup>9</sup> para a educação. Em 1989, no Consenso de Washington<sup>10</sup>, são lançadas as bases da lógica privatista que iriam reverberar nas políticas educacionais de países periféricos como o Brasil. Nesse movimento, “[...] a expansão do capital financeiro em busca de mercados levou os donos do capital a instalar-se por toda parte, e, nessa saga desconsideraram a história, a identidade, a cultura e as necessidades da população local, mas geraram outras demandas [...]”. (SILVA, 2005, p. 3).

Em sua análise sobre a inserção do Banco Mundial na administração pública brasileira, Oliveira (2015, p. 57) destaca que:

[...] no caso do Banco Mundial, verifica-se que a sua importância política junto ao setor educacional cresceu mais expressivamente nos anos 1990, pela atuação central na organização da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada na Tailândia em 1990 [...].

Acentua-se, que se tratou de momento em que uma ampla agenda foi definida para a educação na América Latina e, particularmente, para o Brasil.

A Conferência de Jomtien<sup>11</sup>, realizada na Tailândia, no período de 5 a 9 de março de 1990, aprovou a Declaração Mundial sobre Educação para todos, plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem. Essa declaração apresenta propostas para a educação básica, considerando que esta:

[...] é mais do que uma finalidade em si mesma. Ela é a base para a aprendizagem e o desenvolvimento humano permanentes, sobre a qual os países podem construir, sistematicamente, níveis e tipos mais adiantados de educação e capacitação (UNESCO, 1990, n. p.).

Alinhada com esse evento, foi realizada em 1993 a Conferência de Nova Delhi, que reuniu os países mais populosos do mundo como Brasil, México, China, Índia, entre outros, estabelecendo para a educação metas voltadas para a

---

<sup>9</sup> “Denominação de uma corrente doutrinária do liberalismo que se opõe ao social-liberalismo (modelo econômico keynesiano) e retoma algumas das posições do liberalismo clássico e do liberalismo conservador, preconizando a minimização do Estado, a economia com plena liberação das forças produtivas de mercado e a liberdade de iniciativa econômica”. (OLIVEIRA, 2011, p. 97).

<sup>10</sup> Em novembro de 1989, governos conservadores, diretores executivos e representantes das instituições financeiras internacionais, ministros da Fazenda, presidentes de bancos centrais e representantes dos governos das economias em desenvolvimento reuniram-se em Washington, a fim de procederem a uma avaliação da economia dos países tomadores de empréstimos, que apresentavam resultados insuficientes segundo lógica de acumulação de capitais.

<sup>11</sup> Esta conferência influenciou fortemente a agenda das políticas educacionais dos países em desenvolvimento na década de 90. No Brasil, os compromissos proclamados pela Declaração de Jomtien suscitaram um intenso debate e orientaram a elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos (1994-2003) (INEP, 2000).

universalização, qualidade e equidade de oportunidades. Tais medidas estavam alinhadas às diretrizes do Banco Mundial, que priorizavam o ensino primário e a educação das mulheres com a seletividade no ensino superior (OLIVEIRA, 2015).

A imposição de condicionalidades, imbricadas aos empréstimos oferecidos pelo Banco Mundial, representou uma “camisa de força sobre os próprios recursos nacionais”, e que a ideia de qualidade e equidade alinhada a critérios econômicos representou na verdade “[...] a parcimônia na definição do limite de educação e de saúde para os pobres, a qual vem camuflada por princípios humanitários como a Declaração de Educação para Todos [...]” (OLIVEIRA, 2015, p. 61), sendo a comunidade local excluída dos processos decisórios de definição das políticas. Para Ianni (1999, p. 1), essa conjuntura apresenta uma nova dimensão da globalização do capitalismo:

[...] no qual o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BIRD) e a Organização Mundial do Comércio (OMC), bem como as corporações transnacionais pressionam estados nacionais a promoverem reformas políticas, econômicas e socioculturais, envolvendo amplamente instituições jurídico-políticas, destinadas a favorecer a dinâmica das forças produtivas e relações capitalistas de produção. Esse é o clima em que a reforma do Estado se torna a palavra de ordem predominante em todo o mundo.

As nações emergentes passam a adotar políticas voltadas a fortalecer a concepção de Estado mínimo, na qual perdem paulatinamente a autonomia nacional em favor de um projeto global de capitalismo. Em seus estudos sobre o papel do Estado na mundialização, Osório (2014, p. 18) traz que “O Estado é a única instituição que tem a capacidade de fazer com que interesses sociais particulares possam aparecer como interesses de toda a sociedade [...]”. Com a reforma do Estado, cabe indagar a quais interesses a reforma realmente atende, e quais as implicações, para a gestão educacional, de um projeto de educação que se mostra gerencial e produtivista em detrimento de um modelo democrático participativo e emancipatório.

Teodoro (2011), analisando as teorias de Harvey (2005) sobre a origem do neoliberalismo, apresenta-o como uma política que propõe o bem-estar social através das liberdades econômicas individuais, empresariais e comerciais. Nesse contexto, o papel do Estado seria garantir as estruturas institucionais para o livre mercado, que avançaria no sentido de mercantilizar áreas como a educação, saúde, segurança pública, saneamento e outras áreas sociais.

A partir da década de 1990, a mercantilização da educação vai ganhando força alinhada ao modelo global de produtividade e eficiência. Teodoro (2011, p. 52) afirma que as instituições governamentais vão disseminar um discurso “[...] centrado em algumas palavras-chave como desregulação e privatização, como recuo do Estado nos setores sociais, como a saúde e a educação apresentados como serviços e não como instituições [...]”.

Conforme Albuquerque (2013, p. 108), as políticas educacionais desse período configuram-se “[...] em meio a uma disputa entre o ajuste dos sistemas educacionais às demandas da nova ordem do capital, e as outras que reivindicavam uma efetiva democratização do acesso ao conhecimento em todos os níveis [...]”. O autor acrescenta ainda que:

A década de 1990, notadamente, traz a marca dessa configuração neoliberal como modelo hegemônico, que privilegia as relações de mercado como reguladoras da vida social, despossuindo o Estado das suas funções assistenciais, elegendo as políticas sociais dentro do universo das suas pretensões [...]. (ALBUQUERQUE, 2013, p. 109).

No Brasil, essa reconfiguração do Estado foi implantada no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995), com o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”<sup>12</sup>, que teve como objetivo implantar uma gestão pública gerencial. É explícita na justificativa do Plano a proposta gerencial, como pode ser observado no trecho do documento:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p. 7).

O plano trouxe a concepção de uma reforma do aparelho do Estado “[...] orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações [...]”. (BRASIL, 1995, p. 16). Essa concepção gerencial é transversal nas políticas

---

<sup>12</sup> “O Plano Diretor da Reforma do Estado foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995 e define objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira”. (BRASIL, 1995, p. 2).

educacionais brasileiras, sob influência do neoliberalismo, e desvelar suas verdadeiras intencionalidades é condição *sine qua non* para a compreensão da gestão do sistema de ensino e das escolas, haja vista “[...] o Brasil criar programas educacionais subsidiados por acordos internacionais, com a justificativa de melhoria da qualidade do ensino fundamental e da gestão da escola [...]”. (AIRES, 2018, p. 62). Como observa Fonseca (2009, p. 173), nas últimas décadas:

[...] a ação educativa deu ênfase a programas e projetos orientados pela lógica do campo econômico, dirigindo a ação escolar para as atividades instrumentais do fazer pedagógico e para a administração de meios ou insumos. A qualidade, por sua vez, foi sendo legitimada pelo horizonte restrito da competitividade, cuja medida é a boa colocação no *ranking* das avaliações externas.

As reformas educacionais da década de 1990 convergiram para novos modelos de gestão, sob a ótica da participação, descentralização, responsabilização e autonomia quanto à organização escolar e a administração dos recursos financeiros. Esses aspectos da nova gestão pública são associados a uma preocupação com a qualidade do ensino que a escola, como núcleo central do sistema, com uma lógica economicista (OLIVEIRA, 2015). Conforme Azevedo e Cardozo (2017, p. 254):

O gestor deixa de ocupar um espaço de pensador, condutor do processo educativo em suas variadas instâncias e passa a ser um técnico, cumpridor de tarefas pré-estabelecidas e pensadas por outros profissionais que estão fora ou nunca estiveram dentro de uma sala de aula.

As políticas educacionais brasileiras vão se configurar com base em duas categorias, que Ball (2005) denomina de “performatividade” e “gerencialismo”. Na Primeira, “[...] os desempenhos de sujeitos individuais ou de organizações servem de parâmetros de produtividade ou de resultado [...]”, e são mensurados “[...] mediante a construção e publicação de informações e de indicadores [...]”. A segunda “[...] desempenha o importante papel de destruir os sistemas ético-profissionais que prevaleciam nas escolas, provocando sua substituição por sistemas empresariais competitivos [...]”. (BALL, 2005, p. 543-544). A partir de 1993, vários planos e programas, com bases gerenciais e financiados por organismos internacionais, implicaram mudanças na gestão educacional e escolar, como será exposto na seção a seguir.

### 3.2 Planos e programas governamentais: continuidades e reformas na gestão escolar e na formação continuada dos gestores

O Plano Decenal (1993-2003)<sup>13</sup>, elaborado no governo Itamar Franco, estava alinhado à Declaração Mundial sobre Educação para Todos. Quanto à gestão educacional, o documento apresentava que:

A falta de consistência, continuidade e de integração estratégica e de focalização das ações de direção e de administração dos sistemas leva a uma ineficiente orientação das equipes responsáveis pelas unidades escolares. Os problemas de gestão estão presentes nos vários níveis decisórios do sistema educacional (BRASIL, 1993, p. 21).

É enfatizada a ineficiência das orientações das equipes escolares ocasionada pela elevada rotatividade dos dirigentes educacionais. O documento também apresenta, já em 1993, a “[...] baixa sustentação social de projetos pedagogicamente inovadores e de métodos mais eficientes de administração educacional [...]” (BRASIL, 1993, p. 25), como um dos desafios a serem enfrentados naquela década.

No fortalecimento dos espaços institucionais o Plano Decenal apontava para o “[...] fortalecendo a gestão democrática da escola mediante a constituição e aperfeiçoamento de colegiados de pais e membros da comunidade escolar [...]” (BRASIL, 1993, p. 30), e atendendo às metas globais, definiu no prazo de 10 anos “[...] implantar novos esquemas de gestão nas escolas públicas, concedendo-lhes autonomia financeira, administrativa e pedagógica [...]”. (BRASIL, 1993, p. 32).

Para Aires (2018, p. 62):

A ideologia neoliberal, consoante o funcionamento do estado mínimo, prega a transferência de poderes em nome da descentralização, da participação e da autonomia, princípios constituintes da gestão democrática. No entanto, sua viabilização está subordinada à racionalidade econômica, à gestão eficiente e aos princípios do mercado.

A escola apresenta, assim, um caráter mercadológico de prestadora de serviços, que caminha para uma autonomia, que na sua essência afasta o Estado das

---

<sup>13</sup> “O Plano Decenal é conjunto de diretrizes de política em processo contínuo de atualização e negociação, cujo horizonte deverá coincidir com a reconstrução do sistema nacional de educação básica”. (BRASIL, 1993, p. 15).

responsabilidades pelo fracasso escolar. O documento trata ainda da profissionalização da administração educacional, apontando que:

Esta profissionalização implica a definição de competências específicas e a dotação de novas capacidades humanas, políticas e técnicas, tanto nos níveis centrais, como nos descentralizados, tendo como objetivo o desenvolvimento de uma gestão responsável (BRASIL, 1993, p. 36).

Nessa conjuntura, a LDBEN foi elaborada e trouxe contribuições importantes para a implantação de princípios democráticos de gestão da educação. O texto da lei define, no art. 3º, que o ensino será ministrado com base na gestão democrática. No art. 12, tem-se que os estabelecimentos de ensino terão, entre outras responsabilidades, as de: elaborar e executar sua proposta pedagógica, e articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. O art. 13 acrescenta que os docentes deverão participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino, e colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Outros dois arts. 14 e 15, reforçam o caráter democrático da escola, quando definem:

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

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, n. p.).

Assim, ficam evidências que a LDBEN busca assegurar uma autonomia organizacional, financeira e pedagógica para as instituições públicas, com o envolvimento dos professores e da comunidade na gestão escolar, seja na participação da elaboração da proposta pedagógica com a presença dos professores ou com a possibilidade da representatividade das famílias na tomada de decisão através dos conselhos escolares.

Para Aires (2018), a falta de amadurecimento da população brasileira, quanto ao exercício de sua cidadania pautada em princípios democráticos, e a ausência de políticas de formação dos sujeitos sociais e de articulação da União com

os demais entes federados, têm sido empecilhos para a efetivação da gestão democrática das escolas. Após a elaboração da LDBEN 9394/96, outras diretrizes foram instituídas na educação brasileira, e fazem parte do arcabouço de políticas públicas que precisam ser analisadas para a compreensão, não somente da conjuntura educacional, mas especificamente sobre o modelo de racionalidade e eficiência, que foi sendo gradualmente implantado nas escolas.

No final da década de 1990, foi lançado o programa FUNDESCOLA (1998-2010), com ações voltadas para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, com o objetivo de garantir a efetividade de políticas públicas educacionais, tomando como eixo a gestão educacional e, sobretudo, enfocando o fortalecimento das escolas e dos sistemas educacionais. Cofinanciado pelo Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), e executado conjuntamente pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), Estados e Municípios tendo suas ações financiadas também pelo Banco Mundial (ENAP, 2006).

De acordo com Queiroz (2007, p. 112), “[...] o programa FUNDESCOLA busca a descentralização, acreditando ser o caminho para solucionar problemas como repetência, abandono escolar e a má qualidade do ensino [...]”. A autora acrescenta ainda que o FUNDESCOLA foi:

Concebido com base nos princípios de equidade, efetividade e complementaridade, estabelece como objetivo ampliar o desempenho do ensino fundamental, facilitando o acesso e a permanência das crianças em idade escolar em todas as séries; promovendo a qualidade da escola e dos resultados educacionais e aprimorando a gestão das escolas e das secretarias estaduais e municipais de Educação (QUEIROZ, 2007, p. 112).

A concepção de gestão escolar, presente no FUNDESCOLA, segundo Oliveira, Fonseca e Toschi (2005, p. 131), tinha como fundamentos a organização racional do sistema, a partir da aquisição, pelos agentes escolares, de “atributos gerenciais”, “ferramentas de gestão” e “treinamento”.

A partir desse programa surgem vários outros programas<sup>14</sup>, que vão culminar no aparecimento de ações voltadas para a formação em serviço de

---

<sup>14</sup> “Padrões Mínimos de Funcionamento das Escolas; Levantamento da Situação Escolar; Microplanejamento; Sistema de Apoio à Decisão Educacional; Programa Dinheiro Direto na Escola; Projeto de Adequação dos Prédios Escolares; Espaço Educativo; Mobiliário e Equipamento Escolar; Atendimento Rural; Escola Ativa; PROFORMAÇÃO; Programa de Gestão da Aprendizagem Escolar; Projeto de Melhoria da Escola; Informatização; Plano de Carreira; Desenvolvimento Institucional - PRASEM; Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação; Justiça na

professores e de gestores escolares, como o PDE criado com o objetivo de melhorar a gestão com fortalecimento da autonomia da escola e com a elaboração de um planejamento estratégico participativo.

Oliveira, Fonseca e Toschi (2005, p. 143) consideram que esses programas:

No tocante ao trabalho escolar, imprime-se uma organização que se aproxima da racionalidade taylorista, na medida em que recupera princípios e métodos da gerência técnico-científica: facilita a divisão pormenorizada do trabalho escolar, com nítida separação entre quem decide e quem executa as ações; diluem-se as atividades escolares, muitas entre elas preexistentes ao PDE, em inúmeros projetos desarticulados e com “gerências” próprias.

A partir de 2003, com a ascensão do Governo Lula ao poder, as políticas sociais passam a ser implementadas de forma a alcançar um maior número de pessoas com vulnerabilidade. Quanto às políticas econômicas e sociais, o que vai se verificar nos primeiros anos é um alinhamento à influência neoliberal dos anos anteriores.

Os governos do presidente Lula (2003 a 2006, e 2007 a 2010), ficaram marcados pela grande expansão das políticas sociais, e pelo intenso crescimento econômico. Cabe destacar que toda essa expansão se deu em um contexto muito mais de adequação do que de ruptura com a políticas neoliberais implantadas nos governos anteriores, e isso vai se refletir inclusive no campo educacional. O partido dos trabalhadores assumiu o poder, oscilando entre a resistência ao neoliberalismo e a aceitação da política de moderação e aliança com vários setores do centro, e até mesmo da direita. A política econômica do Governo Lula preservou a hegemonia dos capitais financeiros, reiterando a subordinação ao FMI e aos setores financeiros internacionais (ANTUNES, 2018).

As políticas educacionais, no primeiro mandato do Governo Lula (2003 - 2006), seguiram o mesmo caminho de continuidade com as políticas anteriores, sendo que apenas no último ano do primeiro mandato, 2006, é que foi criado o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), regulamentado pela Medida Provisória nº. 339, de 28 de dezembro de 2006, que foi convertida na Lei nº. 11.494, de 20 de junho de 2007.

---

Educação; Encontro dos Conselheiros do FUNDEF; Comunicação; Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)”. (OLIVEIRA; FONSECA; TOSCHI, 2005, p. 132).

No início do segundo mandato do Governo Lula (2007-2010), foi lançado o PDE, que reuniu dezenas de programas, principalmente para a educação básica - compreendendo suas etapas e modalidades - à educação superior. Concomitantemente, o MEC apresentou o Plano de Metas “Compromisso Todos pela Educação”, que consistia em 28 diretrizes pautadas em resultados de avaliação de qualidade e de rendimento dos estudantes. Entre essas 28 diretrizes, os sistemas municipais ou estaduais que aderissem ao Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 deveriam:

- XII - instituir programa próprio ou em regime de colaboração para formação inicial e continuada de profissionais da educação;
- XVIII - fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola;
- XIX - divulgar na escola e na comunidade os dados relativos à área da educação, com ênfase no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB;
- XXI - zelar pela transparência da gestão pública na área da educação, garantindo o funcionamento efetivo, autônomo e articulado dos conselhos de controle social;
- XXII - promover a gestão participativa na rede de ensino;
- XXV - fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso (BRASIL, 2007, n. p.).

Fica patente o caráter de “performatividade” e “gerencialismo” de Ball (2005), imposto pelo plano de metas aos sistemas de gestão escolar, responsabilizando os sujeitos escolares pelos resultados da escola, e instituindo indicadores como referências de qualidade.

O PDE apresentado em 2007, pelo então ministro da educação Fernando Haddad, teve, de acordo com Camini (2010, p. 539), “[...] a participação de alguns atores destacados, como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) [...]”, e no processo de elaboração a discussão não ocorreu de forma simultânea e coletiva, os sujeitos foram sendo chamados, consultados e incorporados no decorrer da formulação e execução da política.

Para Saviani (2007, p. 1233), “[...] o denominado PDE aparece como um grande guarda-chuva que abriga praticamente todos os programas em desenvolvimento pelo MEC [...]”. O plano trouxe para a educação básica ações voltadas para a formação de professores e piso salarial nacional, financiamento com salário-educação e FUNDEB, avaliação e responsabilização implantando o IDEB,

plano de metas com planejamento e gestão educacional através de regime de colaboração com os Planos de Ações Articuladas (PAR), de caráter plurianual, construídos com a participação dos gestores e educadores locais, instituiu o PDE-escola a nível nacional, e ainda continha programas voltados para o transporte escolar, alfabetização e incentivo à leitura (BRASIL, 2007).

Quanto às políticas voltadas para a qualificação dos sistemas de ensino, identificaram-se programas com módulos voltados para formação continuada de gestores escolares, como: o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004), o Programa Formação pela Escola (2006), o Profucionário (2007). Neste estudo, aprofundou-se nas análises sobre o Progestão e o PNEGEBP.

O Progestão, idealizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), em 2000, se constitui de uma proposta de curso a distância destinada à formação continuada e em serviço dos profissionais que se encontram no exercício de atividades de gestão nas escolas públicas do país (CONSED, 2002).

O Programa tinha como objetivo promover práticas educativas com base na gestão democrática, e na maior eficácia do sistema educacional, e ainda intencionava contribuir para o desenvolvimento de um conjunto de competências profissionais que pudessem ajudar, de forma prática e consistente, a atuação dos gestores como sujeitos da construção do projeto de autonomia e melhoria do desempenho das escolas públicas estaduais e municipais. O público-alvo do Progestão foi constituído da equipe de gestão escolar, envolvendo diretores escolares, vice-diretores, supervisores escolares, coordenadores de área, professores líderes, candidatos à função de dirigentes e outras lideranças, conforme critérios definidos em cada unidade da federação (CONSED, 2002).

A metodologia do programa considerava: a prática profissional do cursista como referência fundamental; o foco no desenvolvimento de competências profissionais como o objetivo da formação; o tempo limitado que o cursista tem para estudar; o formato modular, que permite diferentes arranjos na sua operacionalização; o material instrucional atraente e um sistema de apoio, utilizando tecnologias apropriadas de educação a distância. Para Araújo (2006, p. 97-98):

Diferentemente do que indicariam os princípios assumidos, o Progestão constitui-se mais como uma ferramenta da lógica gerencial do que como mediação para a democratização dos espaços educativos. Tal afirmação pode ser visualizada quando analisamos as indicações feitas para a

efetivação das mediações da gestão democrática propostas: o projeto pedagógico, os conselhos escolares e as formas de indicação dos diretores.

Lançado em 2004, o PNEGEBP foi uma das principais políticas de formação continuada de gestores escolares desenvolvidas pelo MEC. Inicialmente, sob a coordenação do INEP, surgiu como curso de extensão e com carga horária de 100 horas. Posteriormente, em 2006, passou a ser executado pela Secretaria de Educação Básica (SEB), onde passou a ser ofertado como Pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas.

O Curso de Especialização em Gestão Escolar, modalidade a distância, compreendia uma estrutura curricular com os seguintes eixos: Introdução ao Curso e ao Ambiente Virtual (40h), Fundamentos do Direito à Educação (60h), Políticas e Gestão na Educação (60h), Planejamento e Práticas da Gestão Escolar (60h), Tópicos Especiais (30h), Oficinas Tecnológicas (30h) e Projeto Vivencial (120h), incluindo exigência de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) (texto monográfico). Em 2007, o PNEGEBP passou a compor o PDE, e de acordo com o documento que institui as diretrizes do programa, a iniciativa tinha como objetivos:

1 - Formar, em nível de especialização (*lato sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional. 2 - Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social. 3 - Como resultado dessa iniciativa, o MEC espera a melhoria dos índices educacionais das escolas e municípios atendidos (BRASIL, 2007, p. 8).

A concepção do programa estava balizada para uma formação de gestores voltada para o repensar das práticas educativas desenvolvidas na escola, não restritas às práticas ou teorias desvinculadas do cotidiano escolar; pelo contrário, documento que institui as diretrizes do programa estabelece que:

O Programa parte do entendimento de que a educação continuada é um dos direitos dos profissionais da educação. É dever das instituições formadoras criar as condições para sua operacionalização, associada ao exercício profissional na escola, devendo possibilitar atualização, aprofundamento, complementação e ampliação de conhecimentos. Pretende-se, portanto, um programa de interface com o profissional em exercício, no sentido de tratar os aspectos teóricos em articulação com seus problemas concretos, valorizando a produção de saberes construídos no próprio trabalho, e ampliando o conhecimento no campo da gestão (BRASIL, 2010, p. 8).

O perfil do profissional que se desejava formar era de um gestor voltado para fortalecer a gestão democrática do ensino com efetivação do direito à educação básica com qualidade social, e com o compromisso de elevação do IDEB de sua escola. “Nesse sentido, o gestor é o multiplicador da experiência de formação continuada em gestão escolar, envolvendo a comunidade em torno de novas perspectivas de análise e problematização da realidade escolar [...]”. (LIMA *et al.*, 2017, p. 209).

Conforme Fernandes e França (2019, p. 92), no PNEGEBP:

Tem-se o princípio da gestão gerencial como principal modelo acolhido, na qual os sujeitos da equipe “colaboram” e suas opiniões são parcialmente acatadas. A gestão assume um discurso de “funcionários” e “comunidade parceiros”, diluindo e fragilizando as possibilidades de emancipação e superação da estrutura pré-definida [...].

Para Gomes, Santos e Melo (2009, p. 279):

[...] o projeto do curso procura consolidar a formação discursiva da gestão democrática da escola, assentada fortemente na educação como direito e na qualidade social da educação. Há diversos elementos que demonstram que a formação discursiva se contrapõe à formação neotaylorista de gestão escolar, cujas características são o gerencialismo e o produtivismo na escola.

De acordo com Aguiar (2011, p. 73), “[...] a falta de previsão das secretarias quanto à delimitação de tempo para estudos por parte do participante do curso de especialização, bem como suporte tecnológico e dinâmica de acompanhamento diverso do preconizado pela proposta [...]”, foram alguns dos obstáculos enfrentados por essa política.

No âmbito do planejamento educacional, em 2001, o PNE (Lei nº 10.172), definiu, para a formação específica dos gestores escolares que, em cinco anos, 50% dos diretores, pelo menos, possuísem formação específica em nível superior, e que, no final da década, todas as escolas tivessem diretores adequadamente formados em nível superior, preferencialmente com cursos de especialização, e assegurar a autonomia administrativa e pedagógica das escolas, assim como ampliar sua autonomia financeira, através do repasse de recursos diretamente às escolas para pequenas despesas de manutenção e cumprimento de sua proposta pedagógica (BRASIL, 2001).

Assevera Fonseca (2009, p. 169):

De modo geral, as metas do plano centravam-se na equalização de oportunidades. Destacou-se a universalização da educação fundamental e a expansão da educação infantil, do ensino médio e superior, além da reorganização e ampliação do financiamento, pela constituição de fundos contábeis, tal como o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF). Nos itens específicos para a qualidade, não se logrou alcançar a amplitude que o tema merecia. As metas referiam-se à implantação de planos de carreira para os profissionais do magistério e à criação de um Sistema Nacional de Avaliação. Os padrões mínimos de qualidade da aprendizagem, embora constituíssem uma das metas, não foram especificados no plano. Sugeriu-se a realização de uma futura Conferência Nacional de Educação para a sua especificação.

O movimento das Conferências Nacionais de Educação (2010-2014) contribuiu para um panorama propositivo da educação brasileira, culminado com a aprovação do PNE (2014-2024), instituído pela lei nº 13.005/2014. O plano apresenta dez diretrizes, das quais destaca-se a VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.

Em regime de colaboração, o plano apresenta no art. 8º que “[...] Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE [...]”. (BRASIL, 2014, n. p.). Ficou estabelecida a autonomia dos entes federados quanto à disciplina da gestão democrática em seus sistemas:

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (BRASIL, 2014, não paginado).

O PNE (Lei nº13.005/2014) estabeleceu um conjunto de 20 metas para todos os níveis, modalidades e etapas da educação. Quanto à gestão democrática, a meta 19 tem como objetivo:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, n. p.).

A inclusão de uma meta específica para a garantia da gestão democrática demonstra a importância desse tema na agenda da educação brasileira. De acordo com Gomes (2015, p. 9), durante a tramitação do Projeto de Lei (PL) nº 8.035, na

Câmara dos Deputados, que iria instituir o PNE, “[...] foram apresentadas 2.906 emendas, um recorde em se tratando de uma proposição legislativa ordinária. Dessas, cerca de 3% (74 emendas) buscavam incidir sobre a meta 19 e suas estratégias.”

Essa autora acrescenta, ainda, que entre essas emendas, constavam propostas de fortalecimento da representatividade nos órgãos colegiados até questões locais, como o provimento do cargo de gestor escolar através de concurso público, como é feito no estado de São Paulo.

Destaca-se no PNE, na meta 19, o estabelecimento de mérito e desempenho para o exercício da gestão democrática, bem como da responsabilização da União como provedora de recursos e apoio técnico para essa finalidade. Essa meta possui 8 estratégias, que enfatizam a nomeação dos gestores e gestoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a garantia de espaços de participação social da comunidade (BRASIL, 2014).

Na estratégia 19.8, a formação continuada e aos critérios de provimento do cargo de gestores são demarcados tendo em vista:

“[...] desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (BRASIL, 2014, n. p.).

Além da meta 19, cabe destacar, segundo Gomes (2015, p. 152):

[...] dois outros dispositivos do PNE II que mencionam a gestão democrática, ambos inseridos na meta 7, cujo objeto central é a qualidade da educação. A estratégia 7.4, que trata da autoavaliação das escolas de educação básica, destaca a gestão democrática como dimensão a ser fortalecida. Na estratégia 7.16, o destaque é o apoio técnico e financeiro à gestão escolar, mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação desses recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática.

A partir do PNE (2014), e com o objetivo de cumprimento da meta 19 do referido plano, o MEC criou o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares (PNFCDE), instituído pela portaria nº 1.118, de 3 de dezembro de 2015, que tem como objetivo geral: “Promover o desenvolvimento profissional, a certificação e o apoio à seleção qualificada de diretores escolares e/ou candidatos à direção escolar em consonância com a meta 19, estratégia 19.8 do PNE.” (BRASIL,

2014, n. p.). De acordo com o art. 2º da referida portaria, o programa instituiu como objetivos específicos:

I - disseminar padrões nacionais para diretores escolares; II - capacitar diretores escolares em exercício e candidatos ao cargo, por meio de processos de formação continuada com base em padrões nacionais; III - certificar diretores escolares e candidatos ao cargo qualificados para o exercício profissional da gestão escolar com base em padrões nacionais; IV - colaborar para a qualificação dos processos de seleção de diretores escolares pelos sistemas públicos de ensino dos Estados, Distrito Federal e Municípios; e V - estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar [...]. (BRASIL, 2015, n. p.).

O que se apreende no âmbito das políticas federais de formação continuada de gestores escolares, é que o cenário de instabilidade política e diminuição de prioridade da pauta formativa dos gestores confluíram para a descontinuidade do PNEGEBP e do PNFCDE, havendo pouco diálogo para a construção deste programa e pouco reconhecimento de seus termos pelas universidades, e até mesmo pela União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e pelo CONSED, diretamente envolvidos em sua criação (LIMA, 2019).

Alinhada ao PNE, foi instituída a Política Nacional de Formação dos Profissionais<sup>15</sup> da Educação Básica (Decreto Nº 8.752, de 9 de maio de 2016), que no art. 3º apresenta objetivos que norteiam a formação dos profissionais da educação:

III - identificar, com base em planejamento estratégico nacional, e suprir, em regime de colaboração, a necessidade das redes e dos sistemas de ensino por formação inicial e continuada dos profissionais da educação básica, de forma a assegurar a oferta em quantidade e nas localidades necessárias; [...]

V - apoiar a oferta e a expansão de cursos de formação inicial e continuada em exercício para profissionais da educação básica pelas instituições de ensino superior em diferentes redes e sistemas de ensino, conforme estabelecido pela Meta 15 do PNE;

VI - promover a formação de profissionais comprometidos com os valores de democracia, com a defesa dos direitos humanos, com a ética, com o respeito ao meio ambiente e com relações étnico-raciais baseadas no respeito mútuo, com vistas à construção de ambiente educativo inclusivo e cooperativo;

VII - assegurar o domínio dos conhecimentos técnicos, científicos, pedagógicos e específicos pertinentes à área de atuação profissional, inclusive da gestão educacional e escolar, por meio da revisão periódica das

---

<sup>15</sup> “§ 1º Para fins deste Decreto, consideram-se profissionais da educação básica as três categorias de trabalhadores elencadas no art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a saber: professores, pedagogos e funcionários da educação, atuantes nas redes públicas e privadas da educação básica ou a elas destinados”. (BRASIL, 2016, n. p.).

diretrizes curriculares dos cursos de licenciatura, de forma a assegurar o foco no aprendizado do aluno; [...]. (BRASIL, 2016, n. p.).

Assim, fica evidenciada a importância do PNE como política para a efetivação da gestão democrática da educação e como marco legal para a implantação de programas de formação continuada de gestores escolares, tendo em vista os dispositivos inseridos no Plano e que contribuem para que os Estados e municípios possam elaborar suas próprias políticas de formação e gestão democrática materializadas nos Planos Estaduais e Municipais de Educação.

A lei nº 10.099/2014, que estabelece o PEE-MA, possui 22 metas, sendo a meta 20 voltada à gestão democrática da educação pública, tendo como objetivo:

Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, por meio da participação direta da comunidade escolar na eleição de gestores, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho no âmbito das escolas públicas maranhenses [...] (MARANHÃO, 2014, p. 27).

Desde o diagnóstico, o PEE-MA não apresenta nenhuma informação sobre os sistemas de gestão escolar da educação maranhense. Se foram realizados, o plano não apresenta dados sobre a formação dos gestores escolares, forma de ocupação do cargo e nem sobre a presença de mecanismos de fortalecimento da gestão democrática nas escolas. Todavia, o Plano apresenta 17 estratégias, como:

20.7 Ampliar o fortalecimento dos órgãos democráticos das escolas: conselhos escolares, grêmios estudantis ou outra forma de organização dos estudantes, conselhos municipais de educação, criando estruturas para o funcionamento, bem como, o incentivo à formação de lideranças, por meio de cursos e outras modalidades culturais, em parceria com universidades ou centros de estudos e de formação política e do Programa Nacional de Educação Fiscal (MARANHÃO, 2014, n. p.).

No PEE-MA, duas estratégias são voltadas diretamente para a formação continuada dos gestores escolares:

20.12 Garantir formação continuada sobre as dimensões financeira, pedagógica, fiscal e contábil, institucional e administrativa para professores, gestores, supervisores escolares e demais profissionais da escola, a fim de garantir a efetivação da gestão democrática na rede estadual.

[...]

20.16 Fortalecer a gestão escolar com aporte técnico e formativo nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, para que possa gerir, a partir de planejamento estratégico, recursos financeiros da escola, garantindo a participação da comunidade escolar na definição das ações do plano de

aplicação dos recursos e no controle social, visando o efetivo desenvolvimento da gestão democrática (MARANHÃO, 2014, n. p.).

Inexoravelmente, o princípio da gestão democrática, definido na CF/88, e referendado em legislação e normas posteriores, precisa ser evocado quando se trata de recursos públicos investidos no atendimento educacional e, em particular, na escola, o que implica transparência e controle social. Nesse âmbito, a participação da comunidade deve constituir o amálgama da gestão escolar, considerando concepções, processos e práticas como elementos fundamentais da gestão, da cultura organizacional da escola e o trabalho educativo que nela se realiza.

Para aprofundamento da temática sobre as políticas de formação continuada de gestores escolares, a análise aqui empreendida recorreu a estudos empíricos, particularmente teses e dissertações realizadas no âmbito de Programas de Pós-Graduação de algumas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. Esse procedimento foi importante para conhecer bases teórico-epistemológicas, objetivos e principais resultados apontados pelos seus autores.

### **3.3 Formação continuada de gestores escolares: uma revisão sistemática em estudos empíricos**

Nesta subseção, apresenta-se uma revisão sistemática da literatura com base em estudos empíricos disponíveis *on-line* na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). O critério para a definição, como base de dados, desse repositório, foi que ele possui 123 instituições vinculadas, 477.739 dissertações e 176.710 teses. Para Costa e Zoltowski (2014, p. 56), “[...] a revisão sistemática é um método que permite maximizar o potencial de uma busca, encontrando o maior número possível de resultados de uma maneira organizada.”

O objetivo deste levantamento foi verificar a quantidade de estudos correlatos com o que aqui se faz, as universidades e estados onde foram realizados, as metodologias utilizadas, as bases teóricas que embasaram os estudos, as características das políticas analisadas e os principais resultados.

Na 1ª fase do levantamento foram utilizados os descritores “formação continuada de gestores escolares”, “políticas de formação de gestores” e “formação de gestores”, sendo consideradas apenas as pesquisas realizadas entre 2009 e 2019. Foram adotados critérios de inclusão e exclusão, descritos no Quadro 02, a seguir:

Quadro 02 - Critérios de inclusão e exclusão sobre as políticas de formação continuada de gestores escolares

| Fatores de inclusão                                                                                                                                                                             | Fatores de exclusão                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Estudos em nível de mestrado e doutorado realizados no Brasil;<br>b) Estudos empíricos realizados em âmbito nacional, estadual ou municipal;<br>c) Dissertações e teses disponíveis na BDTD. | a) Estudos realizados fora do período compreendido entre 2009-2019;<br>b) Estudos teóricos ou de natureza conceitual;<br>c) Estudos que não abordaram políticas de formação continuada de gestores escolares. |

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Identificaram-se, inicialmente, 29 trabalhos. Desses, 12 foram excluídas: 04 (quatro) foram por serem estudos anteriores a 2009, e 08 (oito) por não abordarem diretamente a formação continuada de gestores. Assim, ao final do levantamento, foram selecionados para análise 17 estudos, sendo 03 (três) teses e 14 dissertações, distribuídos por três regiões brasileiras, e por IESs públicas e privadas apresentadas a seguir:

Tabela 01 - Estudos recenseados na BDTD por região e IES

| REGIÃO       | PUBLICAÇÕES | IES                                         |
|--------------|-------------|---------------------------------------------|
| NE           | 6           | UFMA, UFPE, UFRN, UFCE                      |
| SE           | 9           | UFJF, UFMG, USP, FGV, UNINOVE, PUC (1), UFV |
| CO           | 2           | UFGD, UCG                                   |
| <b>TOTAL</b> | <b>17</b>   |                                             |

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O levantamento inicial permitiu categorizar os trabalhos em duas vertentes sobre a formação continuada de gestores escolares: a primeira apresentou trabalhos que analisavam a estrutura, as concepções e a influência de programas de formação continuada de gestores escolares nos sistemas educacionais; a segunda foi composta por estudos que abordavam aspectos do trabalho do gestor ou da gestão escolar, tais como perfil de gestores para exercer o cargo, as possibilidades e desafios do gestor para implementar a gestão democrática e outras ações na escola.

Assim, optou-se por analisar os estudos da primeira abordagem (ver Quadro 03), por transitarem pelo campo das políticas de formação continuada de gestores, analisando as concepções, a estrutura curricular dos cursos e como eles contribuíam, ou não, para a efetividade na organização dos espaços e tempos escolares, na organização do trabalho pedagógico e de gestão, e para a qualidade da educação escolar.

Quadro 03 - Pesquisas sobre a formação continuada de gestores escolares na BDTD

| TÍTULO / AUTOR                                                                                                                                                                                          | IES/ANO     | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>A gestão das políticas educacionais municipais:</b> a experiência da rede pública municipal de Alto Alegre do Pindaré - MA</p> <p>José Paulino Sousa Santos</p>                                   | UFMA (2011) | Refletir sobre a gestão escolar democrática priorizada nas diretrizes educacionais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ressaltou a importância e a necessidade de um maior conhecimento por parte da comunidade escolar sobre concepção e princípios de gestão democrática, autonomia, participação e sobre gestão do trabalho pedagógico, além de investimentos na formação inicial e continuada dos sujeitos da escola, incluindo o gestor.                                                                                                 |
| <p><b>Política de formação continuada para gestores escolares no estado de Pernambuco:</b> quais as contribuições para a organização escolar democrática?</p> <p>Izabella Albuquerque Tavares Uchôa</p> | UFPE (2012) | Analisar se essas políticas estão preparando o gestor para utilizar os mecanismos de democratização da gestão, de forma que sua ação efetivamente esteja voltada numa perspectiva da consolidação da gestão democrática.                                                                                                                                                                                            | A formação continuada de gestores escolares através dos programas destacados nesse estudo atende parcialmente a real necessidade para a promoção da organização escolar democrática. Outro ponto destacado é a necessidade desses programas serem pensados para a equipe gestora, não apenas para o gestor escolar.                                                                                                    |
| <p><b>Formação <i>lato sensu</i> a distância em gestão escolar:</b> a experiência dos gestores de escolas públicas do RN (2010-2012)</p> <p>Maria Aldeiza da Silva</p>                                  | UFRN (2015) | Analisar a política de formação a distância de gestores de escolas públicas de educação básica do Rio Grande do Norte, no Curso de Especialização em Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica.                                                                                                                                                                                     | Os cursistas apontaram fragilidades no trabalho nas escolas com vistas a mobilizar o coletivo escolar para a realização de práticas de gestão democrática.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>A prática pedagógica dos gestores escolares:</b> a implementação da escola de gestores UFMG no pólo Montes Claros, MG</p> <p>Giselle Cristina Rodrigues</p>                                       | UFMG (2015) | Analisar as implicações da formação continuada em serviço na modalidade Educação à Distância, na rotina administrativa e na prática pedagógica dos gestores escolares do curso de Especialização em Gestão Escolar e ainda identificar e analisar as possíveis dificuldades na implementação do Curso de Especialização em Gestão Escolar encontradas nas Secretarias Municipais de Educação do polo Montes Claros. | Compreender os problemas à luz dos princípios que regem a gestão democrática, o papel do Estado e as responsabilidades dos entes federados na oferta da formação continuada dos gestores escolares, especialmente tendo como suporte as novas tecnologias de informação através da Educação a Distância é primordial para aperfeiçoar o trabalho dos profissionais que trabalham como líderes no processo educacional. |

| TÍTULO / AUTOR                                                                                                                                                                                     | IES/ANO                  | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Política de formação continuada dos gestores escolares:</b> implicações na gestão das escolas públicas municipais de São Luís - MA</p> <p>Patricia Alessandra Gomes Leal</p>                 | <p>UFMA<br/>(2015)</p>   | <p>Analisar a política de formação continuada dos gestores escolares, implementada pelo Programa de São Luís te Quero Lendo e Escrevendo - PSLTQLE da Secretaria Municipal de Educação - SEMED e suas implicações na gestão das escolas públicas municipais de São Luís - MA, no período de 2002 a 2008.</p>                        | <p>A formação continuada dos gestores escolares do município de São Luís contribuiu para a inserção de práticas democráticas no ambiente escolar e fortalecimento das ações existentes com a comunidade escolar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>A Formação Continuada dos Diretores Escolares da Rede Estadual de Educação em Goiás</b></p> <p>Evelyn Silveira Rocha</p>                                                                     | <p>PUC-GO<br/>(2015)</p> | <p>Compreender a problemática da formação continuada oferecida aos gestores escolares nas escolas públicas de Educação Básica vinculadas à Secretaria Estadual de Educação do Estado de Goiás situadas em Goiânia.</p>                                                                                                              | <p>Os cursos de pós-graduação lato sensu, por sua vez, parecem estar se constituindo como um espaço que permite alguma forma de superação das lacunas da formação inicial, muitas vezes cumprindo o papel de verticalização de conhecimentos, conforme necessidades de especialização que extrapola o alcance da graduação. O curso de formação continuada, privilegiando a teoria e o fazer administrativo.</p>                                                                              |
| <p><b>Análise das ações de formação continuada para os gestores das escolas estaduais de educação profissional do estado do Ceará</b></p> <p>Maria Socorro farias dos Santos</p>                   | <p>UFJF<br/>(2015)</p>   | <p>Analisar até que ponto as ações de formação para os gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional - EEEP, promovidas e articuladas pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará, são suficientes para atender à demanda na rede, a fim de propor contribuições para uma formação em gestão de EEEP mais efetiva.</p> | <p>As formações ofertadas e articuladas pela SEDUC ao longo de sete anos foram e têm sido importantes, embora não suficientes pelo número limitado de vagas em determinadas formações e pelo não atendimento às necessidades básicas e específicas apresentadas pelos gestores da EEEP. Portanto, essa pesquisa evidenciou entre outros fatores, ser imprescindível a oferta de formação continuada em gestão escolar para os gestores da EEEP a fim de promover a qualidade educacional.</p> |
| <p><b>O programa nacional escola de gestores da educação básica na Universidade Federal de Viçosa - MG:</b> impasses e perspectivas na visão do gestor</p> <p>Valdirene Eliane Bailon de Souza</p> | <p>UFV<br/>(2016)</p>    | <p>Analisar os principais impasses e perspectivas da formação continuada de Gestores Escolares, e ao mesmo tempo se essa formação a distância no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEB), contribuiu para a</p>                                                                          | <p>Os resultados indicaram também que os gestores entenderam que essa formação e a prática reflexiva foram fundamentais para uma mudança e uma consequente melhoria da atuação profissional. Ademais, as análises mostraram que essa</p>                                                                                                                                                                                                                                                      |

| TÍTULO / AUTOR                                                                                                                                                                                   | IES/ANO       | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                          | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                  |               | prática pedagógica desse profissional.                                                                                                                                                                                                                                             | formação continuada foi relevante em sua essência diante da prática pedagógica dos gestores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>O papel da supervisão de ensino na formação continuada dos gestores na escola pública:</b> reflexões sobre uma experiência</p> <p>Eliani Aparecida Mana</p>                                | PUC-SP (2016) | Conhecer as dificuldades, desafios e anseios dos gestores escolares quanto à dimensão pedagógica da gestão e desenvolver ações da Supervisão de Ensino que potencializem a formação destes profissionais no interior da escola, tendo em vista o aprimoramento da prática gestora. | Desenhou-se um panorama que apontou para fragilidades na formação da equipe gestora, e deixou ainda mais latente, a importância da formação continuada desses profissionais, no interior da escola. Entretanto, ficou explicitado também, que o cotidiano frenético e o excesso de demandas dificultam sobremaneira a realização de reuniões periódicas para a formação da equipe gestora na escola, o que pode ocasionar decisões realizadas de improviso e muitas vezes inadequadas.                                                                                                                                           |
| <p><b>Políticas de formação continuada de gestores escolares:</b> um estudo do Programa de Formação de Gestores de Escolas Estaduais de Pernambuco (PROGEPE)</p> <p>Raimundo Nonato Ferreira</p> | UFPE (2016)   | Apreender as políticas de formação continuada de gestores escolares do estado de Pernambuco, iniciadas em 2012.                                                                                                                                                                    | Os dados recolhidos e analisados permitem inferir que o processo seletivo para a investidura no cargo de diretor escolar é uma forma de recrutar apenas aqueles profissionais que se dispõem a aceitar todas as orientações da Secretaria Estadual de Educação conforme as diretrizes do Programa de Modernização da Gestão e suas práticas empresariais para a gestão escolar. Indicam, também, que a Política de Responsabilização Educacional constitui o principal mecanismo para que os ensinamentos vivenciados no Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar sejam aplicados pelos diretores em suas respectivas escolas. |
| <p><b>Formação de gestores escolares no estado de Goiás:</b> o curso de especialização em gestão e avaliação da educação pública</p> <p>Maria Tereza Garcia Teixeira</p>                         | UFJF (2017)   | Analisar a proposta curricular de um curso em nível de especialização lato sensu e sua oferta na modalidade a distância, como uma política de formação continuada de gestores escolares.                                                                                           | Embora, na proposta curricular do curso, estivesse prevista a articulação entre teoria e prática por meio de metodologia de casos para ensino, os dados da plataforma não demonstravam a realização dessa proposta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| TÍTULO / AUTOR                                                                                                                                                            | IES/ANO               | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                               | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>A formação dos gestores escolares do interior do Amazonas e sua relação com a organização escolar</b></p> <p>Algemiro Ferreira Lima Filho</p>                       | <p>UFJF (2017)</p>    | <p>Analisar o processo de formação dos gestores escolares no interior do Amazonas, com base no programa Escola de Gestores da Educação Pública, e a sua relação com a gestão e organização escolar.</p>                                                                                                 | <p>Convém proporcionar aos gestores escolares maior participação nos processos decisórios referentes à formulação de propostas de formação, bem como quanto às demandas emergenciais da escola.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Implicações da performatividade na formação continuada e no trabalho pedagógico do gestor escolar</b></p> <p>Francinete Massulo Corrêa</p>                          | <p>UNINOVE (2017)</p> | <p>Analisar a relação entre a formação continuada de gestores escolares egressos do Curso de Pós-graduação <i>Lato Sensu</i> em Gestão Escolar e suas implicações no trabalho pedagógico frente à construção de uma nova profissionalidade na gestão da escola da rede pública da cidade de Manaus.</p> | <p>Revelaram o potencial da proposta pedagógica do curso como oportunidade de reflexão sobre as práticas, no sentido de responder às demandas de planejamento e execução do trabalho no cotidiano da escola. Ao mesmo tempo, observou-se que no cotidiano da escola, previstas pela necessidade no cumprimento de metas e resultados, os gestores se adequam cada vez mais às regras performativas e têm reduzidas suas possibilidades concretas de realizar reflexões críticas sobre seus próprios processos de trabalho na gestão da escola e negam suas identidades de pessoas autônomas em benefício da identidade da escola</p> |
| <p><b>O programa de formação continuada para gestores escolares da CEFEB e seus efeitos nas escolas municipais do estado do Ceará</b></p> <p>Gilson de Sousa Oliveira</p> | <p>UFCE (2018)</p>    | <p>Analisar a formação continuada dos dirigentes escolares da rede municipal do estado do Ceará, averiguar quais foram as contribuições da Especialização em Gestão Escolar promovida pela Coordenadoria Estadual de Formação de Executivos Escolares para a Educação Básica</p>                        | <p>O curso contribuiu para melhorar a educação básica cearense. Demonstrou que embora exista uma orientação geral no nível do discurso, materializado pela presença de elementos próprios das propostas neoliberais para a educação, prevalece na política educacional cearense um caráter fragmentário, que comporta avanços e retrocessos, caracterizados numa concepção de administração/gestão inconsistente, que no campo normativo oscila entre a gestão democrática e a administração gerencial.</p>                                                                                                                          |
| <p><b>Capacitação em gestão escolar: Estudo interpretativista no setor público</b></p>                                                                                    | <p>USP (2018)</p>     | <p>Compreender o sentido dado pelos gestores de escolas públicas à capacitação em gestão escolar.</p>                                                                                                                                                                                                   | <p>Apesar da importância da formação ser considerada por todas as entrevistadas, o assunto mais questionado foi o distanciamento entre o</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| TÍTULO / AUTOR                                                                                                                                                                                                          | IES/ANO     | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                          | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fabiana Becalette Scatolin Sôla                                                                                                                                                                                         |             |                                                                                                                                                                                                                                                    | que é ensinado com a realidade escolar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Política de formação continuada para diretores escolares:</b> a relação entre as necessidades formativas e a oferta no estado de Mato Grosso do Sul<br><br>Evally Solaine de Souza Rodrigues                         | UFGD (2018) | Relacionar a oferta de formação continuada para gestores escolares da educação básica, apresentada pelo poder público, com a possível demanda explicitada pelos diretores escolares do estado de Mato Grosso do Sul.                               | As ações empreendidas por parte do poder público estadual e municipal são ínfimas e desconectadas com a real necessidade formativa dos sujeitos; a compreensão de formação continuada que o poder público estadual possui está atrelada à concepção de que toda forma de orientação relativa à função que o sujeito exerce se caracteriza como formação continuada. Assim, há um grande quantitativo de reuniões de serviço e de cursos de extensão que são considerados como formação continuada. |
| <b>Formação continuada de gestores de escolas públicas:</b> Um Estudo sobre as Políticas Nacionais “Escola de Gestores” e “Programa de Formação e Certificação de Diretores Escolares”<br><br>Allan Greicon Macedo Lima | FGV (2019)  | Analisar o cenário atual das políticas de formação continuada de diretores escolares no âmbito federal, considerando o impacto da gestão escolar para melhorar a aprendizagem dos alunos, bem como as limitações das políticas locais de formação. | Apontou forte relação entre os programas estudados, com grande influência do programa Escola de Gestores sobre o desenho do PNFCD. Além disso, foram identificados alguns fatores que confluíram para a descontinuidade dos programas.                                                                                                                                                                                                                                                             |

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Os trabalhos encontrados foram colocados na plataforma Mendeley, que é um gerenciador de referências que permitiu catalogá-los e organizá-los favorecendo a sistematização, o acesso e a análise. As políticas de formação continuada de gestores escolares, abordadas pelas pesquisas, possuem abrangência nacional, estadual e municipal. No âmbito nacional, 08 (oito) estudos têm como objeto o PNEGEBP. Os autores consideraram importante a iniciativa desse programa, com vistas à qualificação da gestão escolar. No entanto, para Corrêa (2017, p. 148):

A pesquisa compreendeu que o curso de especialização do PNEGEBP não foi, de fato, incorporado ao cotidiano da escola, e nem mesmo teve atribuído a si o espaço institucional necessário. Nesse contexto, os gestores em serviço vivenciaram experiências que os mantiveram afastados do conhecimento sobre a estrutura político-ideológica que sustenta o processo de formação continuada e da tomada de decisão em relação aos seus propósitos.

A mesma autora concluiu ainda que:

Urge a necessidade de fomentar o debate e incrementar as pesquisas acerca da gestão da escola pública, no âmbito das universidades, com o objetivo de incorporar evidências teóricas e práticas que assegurem a reorientação da formação continuada dos gestores para que possam atuar e intervir de forma transformadora nos cenários de suas práticas. Centrar a formação continuada de gestores escolares no seu desenvolvimento intelectual é criar oportunidades de reflexão e compreensão de aspectos da realidade global e local que tem profunda repercussão no chão da escola [...]. (CORRÊA, 2017, p. 148-149).

Quanto à proposta de formação do PNEGEBP, Lima Filho (2017, p. 98) considera que “[...] as propostas de formação não sejam planejadas de forma verticalizada e que os gestores possam ser ouvidos e ter participação ativa na construção das formações [...]”. Outros trabalhos também consideraram que um dos problemas dos cursos de formação continuada de gestores situam-se no fato de serem propostas prontas, que de forma recorrente não abordam as questões do cotidiano da gestão escolar. Para Santos (2015, p. 147):

Constatou-se a importância das formações ofertadas, mas também as fragilidades apresentadas, como a baixa oferta de vagas no atendimento à formação do gestor escolar e o distanciamento da teoria com a prática da gestão escolar que inviabiliza a formação eficaz comprometendo a gestão escolar de qualidade.

No âmbito estadual, 07 (sete) pesquisas abordam programas desenvolvidos pelos próprios estados, com destaque para os estudos: Uchôa (2012) “Política de formação continuada para gestores escolares no estado de Pernambuco: quais as contribuições para a organização escolar democrática?”; Rocha (2015) “A Formação Continuada dos Diretores Escolares da Rede Estadual de Educação em Goiás”; Sóla (2018) “Capacitação em gestão escolar: Estudo interpretativista no setor público; e, Oliveira (2018) “O Programa de Formação Continuada para gestores escolares da CEFEB e seus efeitos nas escolas municipais do estado do CEARÁ”.

As principais evidências desses estudos foram de que as políticas de formação de âmbito nacional foram desenvolvidas em regime de colaboração entre as Universidades Federais, responsáveis pelo aporte pedagógico, e com as redes estaduais e municipais que faziam a interligação com os gestores das escolas.

Quanto às pesquisas que tiveram como objeto políticas de formação continuada a nível municipal, identificou-se o estudo de Leal (2015) “A Política de Formação Continuada dos gestores escolares: implicações na gestão das escolas

públicas municipais de São Luís - MA”, que analisou a política de formação continuada dos gestores escolares, implementada pelo Programa de São Luís Te Quero Lendo e Escrevendo (PSLTQLE) da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), e suas implicações na gestão das escolas públicas municipais de São Luís - MA. A autora ressalta ainda que:

As análises foram realizadas por meio de referências teóricas sobre as reformas educacionais brasileiras, situando-as no âmbito da reconfiguração do Estado, as modificações na estrutura do Estado na concepção do modelo gerencialista, nas influências dos organismos internacionais nas reformas educacionais na década de 90 do século passado, nas concepções e modificações na trajetória história da gestão escolar estando vinculadas ao contexto social, econômico e político brasileiro [...]. (LEAL, 2015, p. 8).

Outro estudo, de Santos (2011), aborda “A gestão das políticas educacionais municipais: a experiência da rede pública municipal de Alto Alegre do Pindaré - MA”, em que:

Os resultados encontrados reforçaram a importância e a necessidade de investimentos na formação específica do gestor, no sentido de prepará-lo para a implementação de uma gestão escolar que se respalde na adoção de procedimentos participativos, no processo de tomada de decisões, a partir de reconsiderações acerca de sua função [...]. (SANTOS, 2011, p. 131).

Os trabalhos analisados tiveram como aporte teórico os seguintes autores: Hora (2012), Frigotto (1999), Paro (1996, 2016), Libâneo (1999, 2011), Souza (2017), Dourado (2007), Harvey (1993), Mészáros (2002), Lück (2013, 2015) e Oliveira (2002, 2015), Saviani (2012, 2013).

As pesquisas se enquadram na abordagem qualitativa, e todas imprimiram um olhar dialético na análise dos fenômenos investigados. Como procedimentos de investigação, adotaram aplicação de questionários com questões abertas e fechadas, realização de entrevistas semiestruturadas e análise documental, sendo os dados analisados com base na análise de conteúdo, apoiada no referencial teórico escolhido.

Como principais resultados, as pesquisas recenseadas indicaram que: nos programas de formação continuada, a aproximação teoria e prática ainda é um dos desafios a serem superados; mesmo com propostas que apresentam fundamentos voltados para o fortalecimento da gestão democrática, os programas centralizam as ações voltadas para uma formação com caráter gerencial dos gestores escolares; em alguns programas, ofertados na modalidade a distância, a evasão é recorrente, e,

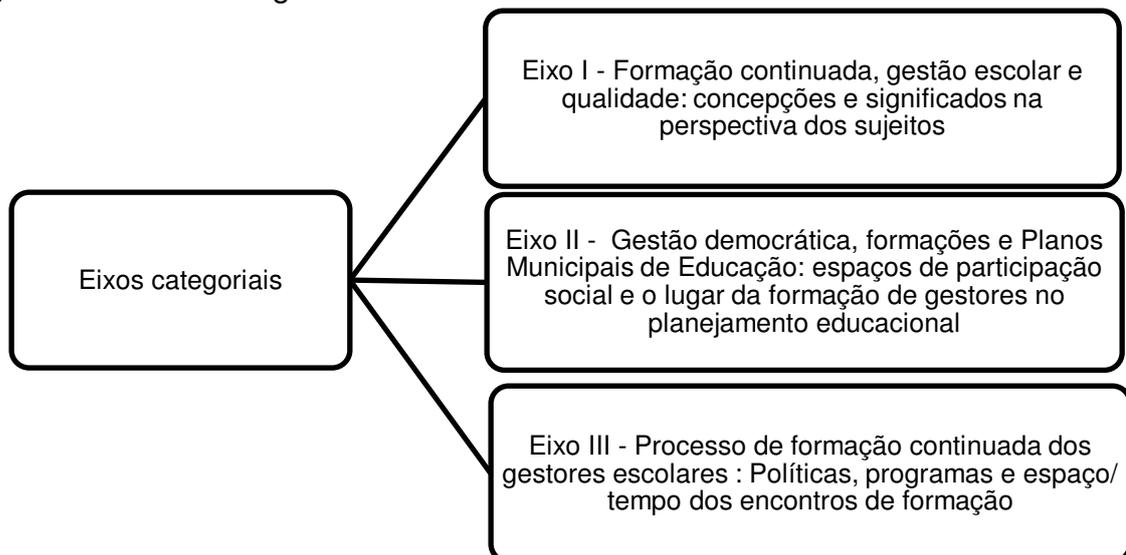
muitas vezes, os gestores não concluem os cursos por não conseguirem conciliar as aulas com a rotina do cargo.

Na próxima seção, analisa-se a formação continuada de gestores escolares nos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, com vistas ao aprofundamento das políticas, práticas e possibilidades.

#### 4 A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES NOS MUNICÍPIOS MARANHENSES DE ALTO ALEGRE DO PINDARÉ E MIRANDA DO NORTE: políticas, desafios e possibilidades

Nesta seção realizou-se um levantamento sobre as características do território e o contexto educacional dos municípios lócus da pesquisa. Seguiu-se com a análise dos documentos e dos depoimentos dos sujeitos que, de acordo com as questões apresentadas pelos tópicos da entrevista, permitiram estabelecer os seguintes eixos categoriais (ver Figura 02): Eixo I - Formação continuada, gestão escolar e qualidade: concepções e significados na perspectiva dos sujeitos; Eixo II - Gestão democrática, formações e Planos Municipais de Educação: espaços de participação social e o lugar da formação de gestores no planejamento educacional; Eixo III - Processo de formação continuada dos gestores escolares: políticas, programas e espaço - tempo dos encontros de formação.

Figura 02 - Eixos categoriais de análise



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Ancorados na abordagem qualitativa, e adotando a perspectiva dialética, analisaram-se as políticas de formação continuada de gestores escolares nos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, no período de 2009 a 2019, buscando compreender a efetividade na organização dos espaços e tempos escolares, na organização do trabalho pedagógico e de gestão e na qualidade da educação escolar.

O processo de análise e interpretação de dados iniciou-se com um levantamento bibliográfico sobre as políticas de formação continuada de gestores escolares, uma análise documental na legislação vigente e nos documentos norteadores das políticas municipais, seguindo-se no processo analítico do conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas com os sujeitos da pesquisa, bem como da observação *in loco*. A riqueza de sentido e do significado do conteúdo dos dados levantados permitiu uma análise fidedigna do fenômeno, consubstanciada na consecução efetiva dos objetivos deste estudo.

Para assegurar o sigilo da identidade dos participantes da pesquisa, utilizaram-se as seguintes denominações: SEMED; formadores de gestores; gestores escolares; coordenadores das escolas; professores; pais ou responsáveis; associando-os ao município 1 ou município 2.

A análise realizada nesta seção utilizou-se dos dados colhidos em duas SEMEDs e duas instituições escolares pesquisadas, a partir do olhar dos secretários municipais de educação, formadores, gestores, pais e professores do ensino fundamental, buscando apreender as impressões desses sujeitos sobre a efetividade das políticas de formação continuada de gestores escolares, especificamente as oferecidas pelas redes de ensino durante o período de 2009 a 2019, e as contribuições que ofereceram à prática da gestão escolar democrática e para a melhoria da qualidade da educação. Considerou-se, para atingir os objetivos desta pesquisa, a relevância dos gestores escolares como sujeitos articuladores das políticas educativas e mobilizadores das ações formativas no âmbito escolar.

Antes de entrar na tessitura analítica do fenômeno, considera-se importante apresentar informações geográficas e educacionais do estado do Maranhão e dos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, a partir dos dados oficiais disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos (IMESC), INEP e informações das secretarias municipais de educação.

#### **4.1 Sobre os municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte**

Com aproximadamente 6,5 milhões de habitantes, e extensão de 332.000 km<sup>2</sup>, o estado do Maranhão tem 217 municípios, e apresenta Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,639, sendo o menor no Brasil em expectativa

de vida e renda familiar (IPEA, 2019). No que se refere à garantia de políticas sociais, o estado apresenta muitos desafios na área educacional. No IDEB de 2019, considerando toda a rede pública, o Maranhão obteve no ensino fundamental a nota 4.8, nos anos iniciais, superando a meta projetada pelo MEC, porém, nos anos finais a nota 4.0 ficou abaixo do esperado (INEP, 2019).

Cabe destacar que o Maranhão foi governado por 47 anos, por um mesmo grupo político, em um cenário de muitas rupturas, caracterizado por renúncias e cassação. Desde 2015, o estado tem como governador Flávio Dino, do Partido Comunista do Brasil (PCdoB) (LIMA; BIANCHINI; LIMA, 2019).

O município de Alto Alegre do Pindaré foi criado pela Lei nº 6167/94, e está localizado na região geográfica intermediária<sup>16</sup> Santa Inês/Bacabal, e de acordo com a regionalização do IMESC (2018), na Região de Desenvolvimento do Pindaré. É cortado pelo Rio Pindaré, e está distante 309 km da capital do estado (ver Figura 03), São Luís, apresentando uma população estimada em 2021 de 31.967 habitantes, distribuídos em uma área de 1.876,032 km<sup>2</sup>, e 107 povoados, sendo 74% da população residente em área rural tendo, em 2010, IDH 0,558, considerado baixo (IBGE, 2021).

A história do surgimento do nome do município é baseada em fatos contados por moradores antigos da região. Segundo os mais velhos, no início do povoado as festas e comemorações eram realizadas em morros, gerando uma alegria constante. Esse fato deu origem ao nome Alto Alegre. O nome Pindaré é uma referência do rio Pindaré que corta a cidade (ALTO ALEGRE DO PINDARÉ, 2015, p. 12).

O município de Miranda do Norte surgiu a partir da construção da BR-135, e foi elevado à condição de município pela Lei nº 4866, em 15 de março de 1988. Está localizado a 129 km de Capital maranhense (ver Figura 03), na região intermediária São Luís e Região de Desenvolvimento do Médio Itapecuru (IMESC, 2018), e possui uma população estimada de 28.754 habitantes, e uma área de 341,107 km<sup>2</sup>, tendo, em 2010, IDH 0,610.

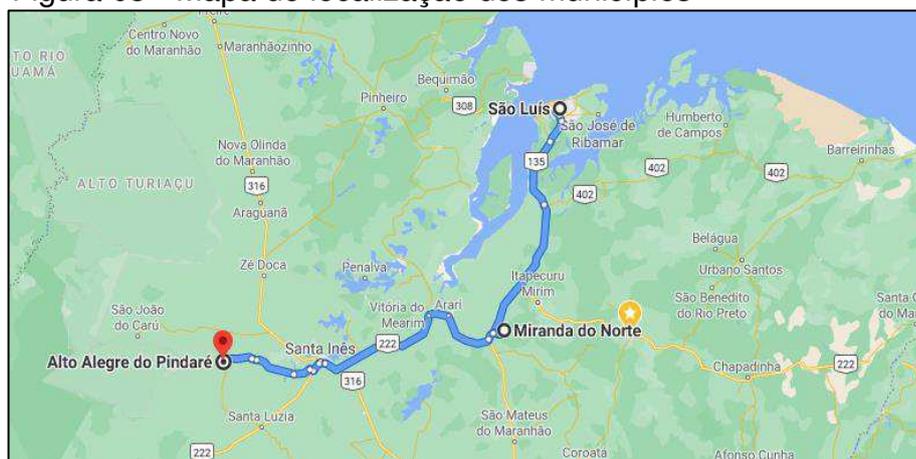
As terras do município eram originalmente pertencentes a Patrício Manoel de Miranda e Sabina Maria Barboza de Miranda, mas com o passar dos tempos a localidade cresceu e foi incorporada à tutela da cidade de Itapecuru-Mirim, e assim permaneceu por muitos anos. No dia 13 de maio de 1982, começou a tramitar na

---

<sup>16</sup> Em 2017, o IBGE redefiniu a Divisão regional do Brasil em regiões geográficas imediatas e regiões geográficas intermediárias (IBGE, 2017).

Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão, o projeto de nº 36, o qual tratava da emancipação política do povoado de Miranda. No dia 31 de janeiro de 1988, foi realizado um plebiscito para a escolha do novo nome da cidade. O povo teve de escolher entre Miranda do Norte, Miranda dos Bezerra ou Olhos D'água de Miranda, tendo sido escolhido através do voto direto o nome atual da cidade: Miranda do Norte. A terminologia “Norte” foi acrescida para diferenciar de um outro município do mesmo nome, no estado de Mato Grosso do Sul (MIRANDA DO NORTE, 2015).

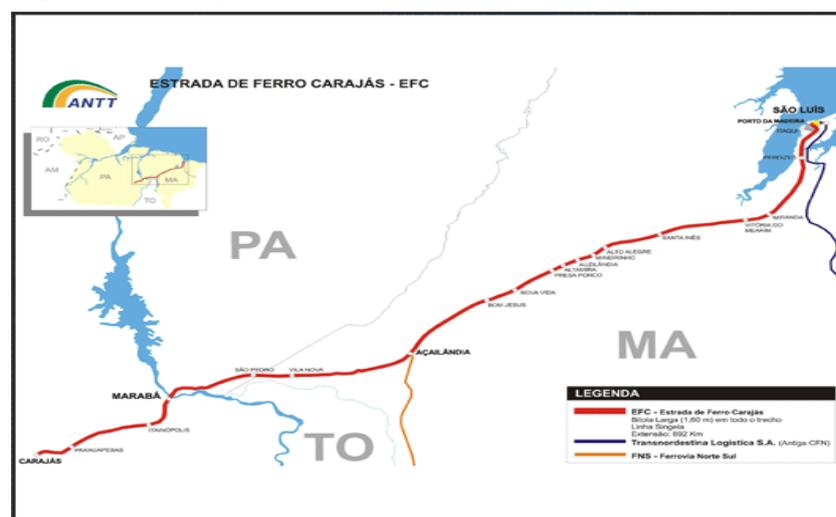
Figura 03 - Mapa de localização dos municípios



Fonte: Google Maps (2021).

Outro fator importante quanto à localização dos dois municípios é o fato de serem cortados pela Estrada de ferro Carajás (Figura 04), que possui 892 km de extensão, ligando o sudeste do Pará ao Porto de Ponta da Madeira, em São Luís (MA).

Figura 04 - Mapa da Estrada de Ferro Carajás no Maranhão



Fonte: <https://www.gov.br/antt/pt-br>

Devido a essa localização, os municípios realizam parcerias público-privadas com a mineradora multinacional brasileira Vale, que abrange políticas sociais nas áreas de infraestrutura, habitação e políticas de gestão educacional e escolar. As escolas, sendo uma em cada sistema de ensino, foram escolhidas de acordo com a maior nota no IDEB, e o alcance das metas.

O sistema público de Educação do município de Alto Alegre do Pindaré foi instituído pela Lei nº 059/2003, composto pela Secretaria de Educação, como órgão executivo da política educacional, pelo Conselho Municipal de Educação (CME), como órgão normativo do sistema, Conselho de Acompanhamento e Controle Social (CACCS), do FUNDEB, e Conselho de Alimentação Escolar (CAE). O sistema conta ainda com a casa do professor, Núcleo de Tecnologia Municipal (NTM) e o Núcleo de Educação Especial (NEE).

Miranda do Norte institui o Sistema Municipal de Ensino, através da Lei nº 104/2021, que compreende os seguintes órgãos: SME, CME, CACS do FUNDEB, CAE e as instituições de ensino da educação básica, mantidas e administradas pelo Poder Público Municipal, e as creches e pré-escolas - criadas, mantidas e administradas pela iniciativa privada.

O Sistema Público de Ensino atende 25 escolas, com um total de 5298 estudantes em 2020. Na Tabela 02, apresentam-se os dados gerais do atendimento educacional nas escolas públicas municipais de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte. Identificamos uma diminuição no número de escolas nos sistemas devido aos ajustes de demanda, principalmente na zona rural, e ainda, a redução do número de matrículas na pré-escola e no ensino fundamental.

Tabela 02 - Comparativo do atendimento educacional no sistema público de ensino de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte (2009 - 2019)

| Composição do sistema público de ensino                | Alto Alegre do Pindaré |      | Miranda do Norte |      |
|--------------------------------------------------------|------------------------|------|------------------|------|
|                                                        | 2009                   | 2019 | 2009             | 2019 |
| Nº de escolas públicas municipais                      | 61                     | 57   | 31               | 25   |
| Nº total de alunos                                     | 10820                  | 8710 | 7053             | 5719 |
| Nº de professores                                      | 420                    | 650  | 375              | 522  |
| Nº de gestores escolares                               | 75                     | 54   | 31               | 25   |
| Nº de supervisores escolares                           | 36                     | 17   | 14               | 17   |
| Nº de matrículas em creches                            | 0                      | 1032 | 157              | 755  |
| Nº de matrículas em pré-escolas                        | 1933                   | 973  | 872              | 689  |
| Nº de matrículas no ensino fundamental                 | 7376                   | 5305 | 5440             | 3524 |
| Nº de matrículas na Educação de Jovens e Adultos (EJA) | 1419                   | 1043 | 582              | 588  |
| Nº de matrículas da educação especial                  | 92                     | 193  | 2                | 163  |

Fonte: adaptado pelo autor de INEP (2019).

Os indicadores educacionais mostram, na Tabela 03, as taxas de aprovação e abandono (2017), e distorção idade-série (2018) dos dois municípios. As porcentagens indicam altas taxas de aprovação, baixas taxas de abandono e elevada distorção idade-série, principalmente nos anos finais do ensino fundamental da rede pública de Miranda do Norte. Os dados indicam que a qualidade da educação não está sendo assegurada aos estudantes, principalmente nos anos finais do ensino fundamental, que não conseguem concluir essa etapa na idade certa. Implicando considerar que as políticas públicas educacionais dos municípios precisam ser avaliadas, correlacionando o planejamento pedagógico da escola à gestão educacional, no que implica o clima escolar e a organização dos espaços/tempos escolares.

Tabela 03 - Comparativo entre as taxas de rendimento escolar dos municípios

| Taxa de rendimento     | Alto Alegre do Pindaré |             | Miranda do Norte |             |
|------------------------|------------------------|-------------|------------------|-------------|
|                        | Anos Iniciais          | Anos Finais | Anos Iniciais    | Anos Finais |
| Aprovação              | 99,7%                  | 98,1%       | 97,1%            | 96,9%       |
| Abandono               | 0,1%                   | 0,7%        | 0,7%             | 0,9%        |
| Distorção idade-série* | 2%                     | 9%          | 10%              | 22%         |

Fonte: Censo Escolar 2017 (INEP, 2018).

\*Dados referentes a 2018.

Esses dados aferem ainda quanto à qualidade da educação básica que, a partir da década de 1990, passa a ser considerada nas políticas públicas educacionais sob a égide das orientações de organismos internacionais. Para Fonseca (2009, p. 16):

[...] os resultados da avaliação externa foram tomados como a principal referência para a qualidade da educação. Isto, certamente, não correspondia à proposta que os educadores lograram inserir na LDB/96 e que confirmaram no Plano Nacional de Educação de 2001, segundo a qual a qualidade educacional resultaria de um esforço para a construção coletiva de um projeto político-pedagógico que respeita a autonomia, a participação, a cultura e a identidade escolar.

Analisando o IDEB<sup>17</sup>, nos anos iniciais, a série histórica (2005-2017) do sistema público de ensino de Alto Alegre do Pindaré apresenta os seguintes resultados (ver Tabela 04):

<sup>17</sup> “O Ideb é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou Saeb) - obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (4ª e 8ª séries do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio) - com informações sobre rendimento escolar (aprovação)”. (IDEB, [20--], p. 1).

Tabela 04 - IDEB - Anos Iniciais do Ensino Fundamental - Alto Alegre do Pindaré

| <b>Dependência Administrativa</b> | <b>2005</b> | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2011</b> | <b>2013</b> | <b>2015</b> | <b>2017</b> | <b>2019</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Brasil                            | 3.6         | 4.0         | 4.4         | 4.7         | 4.9         | 5.3         | 5.5         | 5.7         |
| Maranhão                          | 2.7         | 3.5         | 3.7         | 3.9         | 3.8         | 4.4         | 4.5         | 4.8         |
| Alto Alegre do Pindaré            | <b>5.0</b>  | <b>4.5</b>  | <b>4.2</b>  | <b>4.5</b>  | <b>4.8</b>  | <b>5.0</b>  | <b>5.5</b>  | <b>6.0</b>  |
| Meta Municipal                    |             | 5.1         | 5.4         | 5.8         | 6.0         | 6.3         | 6.5         | 6.7         |

Fonte: Adaptado de INEP (2019).

Os dados indicam que o município inicia a série histórica com uma nota acima das médias nacional e estadual, e desde 2011 os índices são crescentes, porém, as metas não foram alcançadas. Em 2019, o município obteve o índice 6,0, considerado adequado para os padrões da avaliação. Nos anos finais do ensino fundamental, o município, que vinha apresentando uma elevação no IDEB nas avaliações de 2005, 2007 e 2009, sofre uma queda quanto a esse índice nos períodos que se sucedem, de 2011 e 2013. Embora tenha alcançado uma elevação desses indicadores na série seguinte, até 2019, ficou abaixo das metas projetadas pelo MEC (ver Tabela 05).

Tabela 05 - IDEB - Anos Finais do Ensino Fundamental - Alto Alegre do Pindaré

| <b>Dependência Administrativa</b> | <b>2005</b> | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2011</b> | <b>2013</b> | <b>2015</b> | <b>2017</b> | <b>2019</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Brasil                            | 3.2         | 3.5         | 3.7         | 3.9         | 4.0         | 4.2         | 4.4         | 4.6         |
| Maranhão                          | 2.8         | 3.2         | 3.4         | 3.4         | 3.4         | 3.7         | 3.7         | 4.0         |
| Alto Alegre do Pindaré            | <b>3.8</b>  | <b>3.9</b>  | <b>4.5</b>  | <b>3.7</b>  | <b>3.7</b>  | <b>4.2</b>  | <b>4.7</b>  | <b>5.1</b>  |
| Meta Municipal                    |             | 3.9         | 4.0         | 4.3         | 4.7         | 5.1         | 5.3         | 5.6         |

Fonte: Adaptado de INEP (2020).

Para Saviani (2007, p. 1242):

O que confere caráter diferenciado ao IDEB é a tentativa de agir sobre o problema da qualidade do ensino ministrado nas escolas de educação básica, buscando resolvê-lo. E isso veio ao encontro dos clamores da sociedade diante do fraco desempenho das escolas à luz dos indicadores nacionais e internacionais do rendimento dos alunos.

O IDEB, como indicador de avaliação de rendimento, de acordo com Albuquerque (2013, p. 166), insere-se em um contexto que:

A vinculação dos recursos para a educação básica através do PDE deixa evidente um controle maior e sistemático do governo federal sobre as políticas públicas dos entes federados, ao atrelar o apoio técnico e financeiro aos estados e municípios aos resultados do IDEB, deixando clara a supervalorização dada aos instrumentos de avaliação de regulação estatal para a mudança da realidade educacional do país.

Quando se analisa o IDEB da rede pública de ensino de Miranda do Norte, identifica-se a mesma tendência de crescimento a partir de 2013. Nos anos iniciais, a série histórica (2005-2017) apresenta os seguintes resultados (ver Tabela 06).

Tabela 06 - IDEB - Anos Iniciais do Ensino Fundamental - Miranda do Norte

| <b>Dependência Administrativa</b> | <b>2005</b> | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2011</b> | <b>2013</b> | <b>2015</b> | <b>2017</b> | <b>2019</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Brasil                            | 3.6         | 4.0         | 4.4         | 4.7         | 4.9         | 5.3         | 5.5         | 5.7         |
| Maranhão                          | 2.7         | 3.5         | 3.7         | 3.9         | 3.8         | 4.4         | 4.5         | 4.8         |
| Miranda do Norte                  | <b>2.4</b>  | <b>3.8</b>  | <b>3.5</b>  | -           | <b>4.3</b>  | <b>4.8</b>  | <b>5.2</b>  | <b>5.4</b>  |
| Meta Municipal                    |             | 2.5         | 3.0         | 3.4         | 3.7         | 4.0         | 4.3         | 4.6         |

Fonte: Adaptado INEP (2020).

Nota: Em 2011, a rede municipal não obteve resultados devido à baixa participação dos estudantes nas avaliações. O INEP estabelece que, pelo menos 80% dos estudantes, aptos a realizar as provas, compareceram.

Os resultados ratificam que nas últimas décadas, como traz Fonseca (2009, p. 173):

[...] a ação educativa deu ênfase a programas e projetos orientados pela lógica do campo econômico, dirigindo a ação escolar para as atividades instrumentais do fazer pedagógico e para a administração de meios ou insumos. A qualidade, por sua vez, foi sendo legitimada pelo horizonte restrito da competitividade, cuja medida é a boa colocação no ranking das avaliações externas.

Os dados indicam que a rede pública municipal tem alcançado as metas estabelecidas pelo MEC, porém, os resultados de 2019, apesar de estarem acima da média estadual, continuam abaixo da média nacional. Nos anos finais do ensino fundamental (ver Tabela 07), o município tem alcançado as metas projetadas, e está acima dos resultados da rede estadual, e bem próximo da média nacional.

Tabela 07 - IDEB - Anos Finais do Ensino Fundamental - Miranda do Norte

| <b>Dependência Administrativa</b> | <b>2005</b> | <b>2007</b> | <b>2009</b> | <b>2011</b> | <b>2013</b> | <b>2015</b> | <b>2017</b> | <b>2019</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Brasil                            | 3.2         | 3.5         | 3.7         | 3.9         | 4.0         | 4.2         | 4.4         | 4.6         |
| Maranhão                          | 2.8         | 3.2         | 3.4         | 3.4         | 3.4         | 3.7         | 3.7         | 4.0         |
| Miranda do Norte                  | <b>2.6</b>  | <b>3.6</b>  | <b>3.2</b>  | -           | <b>3.8</b>  | <b>4.0</b>  | <b>4.2</b>  | <b>4.5</b>  |
| Meta Municipal                    |             | 2.6         | 2.7         | 3.0         | 3.4         | 3.8         | 4.0         | 4.3         |

Fonte: Adaptado de INEP (2020).

Nota: Em 2011 a rede municipal não obteve resultados devido à baixa participação dos estudantes nas avaliações. O INEP estabelece que, pelo menos, 80% dos estudantes, aptos a realizar as provas, compareceram.

Apesar de apresentarem alguns avanços, os resultados, como mostra Albuquerque (2013, p. 179-180):

[...] refletem uma dívida histórica traduzida pelos pífios resultados que o país vem obtendo nas avaliações internacionais como o Pisa, o que evidencia a ineficácia das políticas educacionais, por um lado, e, por outro, a desarticulação entre os entes federados na formulação e na execução dos programas e planos que se destinam a melhorar a qualificação do trabalho docente e a qualidade da educação escolar.

Após a sistematização desses resultados, e realizando uma análise comparativa entre os dois municípios da pesquisa (ver Tabela 08), identificaram-se diferenças significativas de rendimento escolar, principalmente no componente curricular matemática, nos anos iniciais e finais. Os resultados de Alto Alegre do Pindaré são mais favoráveis, e Miranda do Norte apresenta resultado desfavorável nos anos finais, desse mesmo componente curricular, com apenas 9% dos estudantes tendo apresentado aprendizado adequado em 2019.

Tabela 08 - Estudantes com aprendizado adequado

| MUNICÍPIO              | Estudantes com aprendizado adequado no 5º ano % |     | Estudantes com aprendizado adequado no 9º ano % |     |
|------------------------|-------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------|-----|
|                        | LP                                              | MTM | LP                                              | MTM |
| Alto Alegre do Pindaré | 50%                                             | 57% | 28%                                             | 21% |
| Miranda do Norte       | 45%                                             | 29% | 25%                                             | 9%  |

Fonte: Adaptado de Qedu (2020).

De acordo com o INEP (2020, p. 2):

Indicadores educacionais como o Ideb são desejáveis por permitirem o monitoramento do sistema de ensino do País. Sua importância, em termos de diagnóstico e norteamento de ações políticas focalizadas na melhoria do sistema educacional, está em: a) detectar escolas e/ou redes de ensino cujos alunos apresentem baixa performance em termos de rendimento e proficiência; b) monitorar a evolução temporal do desempenho dos alunos dessas escolas e/ou redes de ensino.

Tendo em vista os resultados dos IDEB até aqui apresentados, cabe ressaltar que se corrobora com o pensamento de Gomes (2016, p. 247), quando a autora aborda a relação dialética sobre qualidade qualitativa da educação e “[...] o contexto da dinâmica da educação escolar, de modo a não se restringir a dados quantificáveis dos resultados de aprendizagem [...]”.

A dinâmica do processo educativo, a partir de uma concepção indicista de qualidade da educação, tem levado gestores e professores a mobilizarem currículos e práticas educativas para a preparação dos estudantes para as avaliações externas, enquanto estas deveriam ser somente consequência daquelas.

Conforme Gomes (2019, p. 116):

Com efeito, na medida em que a qualidade da educação engloba fatores diversos e complexos, um instrumento que almeje apreendê-la não pode prescindir de considerá-los como variáveis para se constituir num mecanismo ensejador de mudanças na realidade por ele aferida.

Além dos dados de rendimento, analisou-se o indicador de complexidade da gestão escolar<sup>18</sup>, que possibilitou aprofundar o conhecimento sobre o contexto educacional em estudo, pois “[...] o indicador apresenta potencial para contextualização dos resultados das avaliações [...]”. (INEP, 2014, p. 7).

Quadro 04 - Indicador de complexidade da gestão escolar ensino fundamental

| Níveis  | Descrição                                                                                                                                                      | Alto Alegre do Pindaré |              | Miranda do Norte |              |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|------------------|--------------|
|         |                                                                                                                                                                | Anos Iniciais%         | Anos Finais% | Anos Iniciais%   | Anos Finais% |
| Nível 1 | Porte inferior a 50 matrículas, operando em único turno e etapa e apresentando a Educação Infantil ou Anos Iniciais como etapa mais elevada.                   | 0,00                   | 0            | 0,00             | 0,00         |
| Nível 2 | Porte entre 50 e 300 matrículas, operando em 2 turnos, com oferta de até 2 etapas e apresentando a Educação Infantil ou Anos Iniciais como etapa mais elevada. | 5,26                   | 0,00         | 18,18            | 0,00         |
| Nível 3 | Porte entre 50 e 500 matrículas, operando em 2 turnos, com 2 ou 3 etapas e apresentando os Anos Finais como etapa mais elevada.                                | 0,00                   | 5,56         | 18,18            | 28,57        |
| Nível 4 | Porte entre 150 e 1000 matrículas, operando em 2 ou 3 turnos, com 2 ou 3 etapas, apresentando Ensino Médio / Profissional ou a EJA como etapa mais elevada.    | 5,26                   | 11,11        | 9,09             | 14,2         |
| Nível 5 | Porte entre 150 e 1000 matrículas, operando em 3 turnos, com 2 ou 3 etapas, apresentando a EJA como etapa mais elevada.                                        | 73,68                  | 66,67        | 45,45            | 42,86        |
| Nível 6 | Porte superior a 500 matrículas, operando em 3 turnos, com 4 ou mais etapas, apresentando a EJA como etapa mais elevada.                                       | 15,79                  | 16,67        | 9,09             | 14,29        |

Fonte: INEP (2019)<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> O indicador classifica o nível de complexidade de gestão das escolas de educação básica brasileira. Níveis mais elevados do indicador, que variam de 1 a 6, indicam maior complexidade. Assume-se que complexidade de gestão está relacionada às seguintes características: porte da escola, número de turnos de funcionamento, quantidade e complexidade de modalidades e etapas oferecidas. Escolas classificadas no mesmo nível são similares nessas características (INEP, 2014).

<sup>19</sup> Disponível em: <https://inepdata.inep.gov.br/>. Acesso em: 20 maio 2021. (Acesso restrito).

A partir dos dados, observa-se que a complexidade da gestão escolar apresenta níveis maiores em Alto Alegre do Pindaré. Os critérios relacionados ao porte da escola, número de turnos de funcionamento, quantidade e complexidade de modalidades e etapas oferecidas no município de Alto Alegre do Pindaré encontram-se no nível 5, o que demanda maior atenção ao trabalho do gestor escolar e, conseqüentemente, a necessidade de políticas de formação continuada.

Para apreender a complexidade da gestão escolar, implica considerar ainda o que apresentam Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 20):

A organização do trabalho escolar está também determinada pelas condições em que se estabelecem as relações com a comunidade, com os alunos e entre os profissionais, tendo em vista a resolução de problemas, o planejamento e os processos de tomada de decisão. Neste sentido, a gestão democrático-participativa na escola apresenta-se como um dos aspectos fundamentais das condições de oferta de ensino com qualidade [...].

Apesar dos dois municípios apresentarem a maioria das escolas nos níveis 5 e 6, observa-se em Miranda do Norte a distribuição pelos níveis 2, 3 e 4, o que indica que a rede possui uma complexidade e gestão escolar menor em relação a Alto Alegre do Pindaré. Soma-se a isso o fato de Miranda do Norte possuir 25 escolas e Alto Alegre 61, o que já indica uma maior complexidade na gestão educacional.

Outra informação relevante para compreender o contexto educacional do município é o Indicador de Nível Socioeconômico (INSE)<sup>20</sup>. De acordo com o INEP (2015, p. 13):

O objetivo do Inse, reitera-se, é contextualizar o desempenho das escolas nas avaliações e exames realizados pelo Inep, bem como o seu esforço na realização do trabalho educativo, pois os processos de ensino e de aprendizagem, em sociedades que apresentam desigualdades sociais, são condicionados, em parte, pelas posições dos públicos atendidos na hierarquia social, explicitadas por seu padrão de vida.

As estatísticas apresentadas neste estudo “[...] encarnam a materialidade das políticas e servem para se ter a dimensão quantitativa do atendimento destas” expressando condições sociais, que têm sido sedimentadas historicamente [...]”.

---

<sup>20</sup> O INSE possibilita, de modo geral, situar o público atendido pela escola em um estrato ou nível social, apontando o padrão de vida referente a cada um de seus estratos. Esse indicador é calculado a partir da escolaridade dos pais e da posse de bens e contratação de serviços pela família dos estudantes. Para melhor caracterizar as escolas, elas foram agrupadas em ordem crescente de nível socioeconômico. Assim, o grupo 1 reúne as escolas de nível socioeconômico mais baixo, enquanto as do grupo 6 reúne as escolas de nível socioeconômico mais alto.

(RODRIGUES; GOMES; ANDRADE, 2019, p. 464). Analisando as políticas educacionais em contexto de desigualdade, Oliveira e Clementino (2019, p. 525) apontam que os estados da região Nordeste:

[...] são historicamente os que apresentam dados mais preocupantes no que se refere à elevada desigualdade social do país, com repercussões diretas sobre a oferta educativa. Situação que vem se agravando após uma década de relativa melhoria.

Comunidades com maiores desigualdades socioeconômicas tendem, em parte, a terem o trabalho educativo condicionado por esse contexto (INEP, 2015). Na Tabela 09, identifica-se o INSE das escolas do ensino fundamental (anos iniciais) da rede pública municipal de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte.

Tabela 09 - INSE da rede municipal - anos iniciais

| Nível     | Alto Alegre do Pindaré |             | Miranda do Norte |             |
|-----------|------------------------|-------------|------------------|-------------|
|           | Anos Iniciais          | Anos Finais | Anos Iniciais    | Anos Finais |
| Nível I   | 0,00                   | 0,00        | 0,00             | 0,00        |
| Nível II  | 72,73                  | 64,71       | 20,00            | 28,57       |
| Nível III | 27,27                  | 35,29       | 60,00            | 57,14       |
| Nível IV  | 0,00                   | 0,00        | 20,00            | 14,29       |
| Nível V   | 0,00                   | 0,00        | 0,00             | 0,00        |
| Nível VI  | 0,00                   | 0,00        | 0,00             | 0,00        |
| Nível VII | 0,00                   | 0,00        | 0,00             | 0,00        |

Fonte: INEP (2019).

Aproximadamente 73% dos alunos dos anos iniciais e 65% dos anos finais de Alto Alegre do Pindaré fazem parte do nível socioeconômico II, que segundo o INEP (2015, p. 8) os estudantes:

[...] de modo geral, indicaram que há em sua casa bens elementares, como uma televisão, uma geladeira, um ou dois telefones celulares, um banheiro e até dois quartos para dormir. Não possui máquina de lavar roupa ou computador entre seus bens. A renda familiar mensal é de até 1 salário-mínimo; e seu pai e sua mãe (ou responsáveis) sabem ler e escrever tendo ingressado no ensino fundamental, completando ou não o 5º ano de estudo.

Em Miranda do Norte, identifica-se que 60% dos alunos dos anos iniciais e 57% dos anos finais fazem parte do nível socioeconômico III, que de acordo com o INEP (2015, p. 8), os estudantes:

[...] de modo geral, indicaram que há em sua casa bens elementares, como banheiro e até dois quartos para dormir, possuem televisão, geladeira, dois ou três telefones celulares; bens complementares como máquina de lavar roupas e computador (com ou sem internet); a renda familiar mensal é entre

1 e 1,5 salários-mínimos; e seus responsáveis completaram o ensino fundamental ou o ensino médio.

Os indicadores socioeconômicos e os dados de complexidade da gestão relacionados com o IDEB indicam contextos desafiadores para a educação nos municípios. Quanto ao desempenho dos municípios no período de 2009 a 2019, observam-se cenários adversos em Alto Alegre do Pindaré quanto aos resultados do IDEB: nos anos iniciais o município não alcançou as metas estabelecidas pelo MEC e nos anos finais a meta foi alcançada apenas em 2009. Positivamente, em 2019, o município alcançou a nota 06 (seis) nos anos iniciais. O município de Miranda do Norte, em 2011, não teve os resultados divulgados devido à baixa participação dos estudantes nas avaliações, o que demonstra que essa rede pública, mesmo com programas de formação continuada de gestores, não conseguiu mobilizar as escolas e organizar o trabalho pedagógico para garantir a participação necessária. Esse município, de 2013 a 2019, cumpriu as metas previstas, e tem curva ascendente no mesmo período.

#### **4.2 Perfil dos gestores escolares dos sistemas públicos de ensino de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte**

De acordo com os dados dos questionários<sup>21</sup> da prova Brasil 2017, identificaram-se características do sistema de gestão escolar do município de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, tais como: perfil socioeconômico, formação, experiência e mecanismos de gestão democrática.

O Quadro 05 apresenta as principais características sociais dos gestores das escolas municipais. A predominância de mulheres nos cargos de gestão escolar em ambos os municípios reforça a tradição feminina no magistério. Quanto à faixa etária, 58% dos gestores têm entre 30 e 49 anos, e observa-se 20% a 30% de gestores escolares com 50 anos ou mais. Quanto à cor, a maioria dos gestores declarou-se preta.

---

<sup>21</sup> Os diretores das escolas participantes da Prova Brasil responderam a um questionário com 111 perguntas que tratam sobre o seu perfil, das condições da escola e de anormalidades que ocorreram.

Quadro 05 - Características sociais dos gestores escolares municipais

| Município              | Características sociais |     |                     |         |         |     |        |       |       |          |         |
|------------------------|-------------------------|-----|---------------------|---------|---------|-----|--------|-------|-------|----------|---------|
|                        | Sexo                    |     | Faixa etária (anos) |         |         |     | Cor    |       |       |          |         |
|                        | M                       | F   | Até 29              | 30 a 39 | 40 a 49 | ≥50 | Branco | Preto | Pardo | Indígena | Amarelo |
| Alto Alegre do Pindaré | 41%                     | 59% | 12%                 | 29%     | 29%     | 30% | 18%    | 53%   | 23%   | 6%       |         |
| Miranda do Norte       | 14%                     | 86% |                     | 23%     | 54%     | 23% | 22%    | 64%   |       |          | 14%     |

Fonte: Adaptado de INEP (2017).

A seguir, a Tabela 10 apresenta dados de renda dos gestores escolares. É importante destacar a necessidade da valorização do trabalho dos gestores escolares e da existência de remunerações condizentes com a função. Em Alto Alegre do Pindaré, 65% dos gestores escolares recebiam mais de 3 salários-mínimos, em 2017, enquanto em Miranda do Norte eram apenas 28%.

Tabela 10 - Renda dos gestores escolares municipais\*

| Município              | até 1 | 1 a 2 | 2 a 3 | 3 a 4 | > 4 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Alto Alegre do Pindaré |       |       | 35%   | 59%   | 6%  |
| Miranda do Norte       |       | 22%   | 50%   | 21%   | 7%  |

Fonte: Adaptado de INEP (2017).

\*Nota: As informações consideram o salário-mínimo em 2017 de R\$ 937,00.

Somando-se ao contexto de baixa remuneração dos gestores escolares, considerando as exigências e responsabilizações que lhes são impostas, identificou-se que 63% dos profissionais da gestão de Alto Alegre do Pindaré exerciam outra atividade para complementarem a renda, e em Miranda do Norte a porcentagem era de 29% (ver Quadro 06).

Quadro 06 - Gestores escolares que exercem outras atividades complementares\*

| Município              | Exerce outra atividade para complementar a renda |                  |                 |
|------------------------|--------------------------------------------------|------------------|-----------------|
|                        | Não                                              | Sim, na educação | Sim, outra área |
| Alto Alegre do Pindaré | 47%                                              | 41%              | 12%             |
| Miranda do Norte       | 71%                                              | 29%              |                 |

Fonte: Adaptado de INEP (2017).

Esses dados permitem apreender a precarização do trabalho do gestor escolar, no sentido em que, conforme Silva e Pereira (2018, p. 17):

Está em curso o crescimento das formas de realização do trabalho no setor público trazendo modificações na vida do trabalhador em Educação, seja pela intensificação - volume de tarefas -; seja pela carga horária - quantidade de horas na execução de tarefas -; seja, ainda, pelo uso das tecnologias online - execução de tarefa por equipamento móvel.

Para o aprofundamento desses elementos, os questionários da Prova Brasil abordam ainda os aspectos relacionados à formação e experiência dos gestores escolares. Quanto à formação inicial de profissionais para ocuparem cargos na gestão escolar, a LDBEN, no art. 64, diz que:

A formação de profissionais de 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. (BRASIL, 1996, n. p.).

Na Tabela 11, identifica-se que em Miranda do Norte 50% dos gestores possuem curso superior em pedagogia, enquanto em Alto Alegre do Pindaré apenas 12% dos gestores possuem tal formação. Neste, 52% dos gestores escolares têm ensino superior em outras licenciaturas, o que indica uma demanda por formações que aprofundem os conhecimentos sobre a organização do trabalho pedagógico e a gestão escolar.

Tabela 11 - Nível de formação inicial dos gestores escolares

| Nível                                | Alto Alegre do Pindaré | Miranda do Norte |
|--------------------------------------|------------------------|------------------|
| Ensino médio                         | 6%                     | 7%               |
| Ensino médio magistério              | 6%                     | 14%              |
| Ensino superior pedagogia            | 12%                    | 50%              |
| Ensino superior outras licenciaturas | 52%                    | 14%              |
| Curso normal superior                | 6%                     | -                |
| Ensino Superior - Outras áreas.      | 18%                    | 15%              |

Fonte: Adaptado de Qedu (2020).

As análises das informações sobre a formação inicial dos profissionais que exercem a gestão escolar, nos dois municípios, permitem perceber que muitos gestores não possuem ensino superior, não cursaram a graduação em pedagogia ou cursaram o ensino superior em outras licenciaturas ou áreas, não atendendo ao perfil expresso pela LDBEN. Em geral, são docentes com licenciaturas específicas que migraram para a gestão escolar, e desde a formação inicial existe uma lacuna quanto aos conhecimentos que esses profissionais necessitariam para ocuparem esses cargos.

Conforme Lück (2009, p. 13):

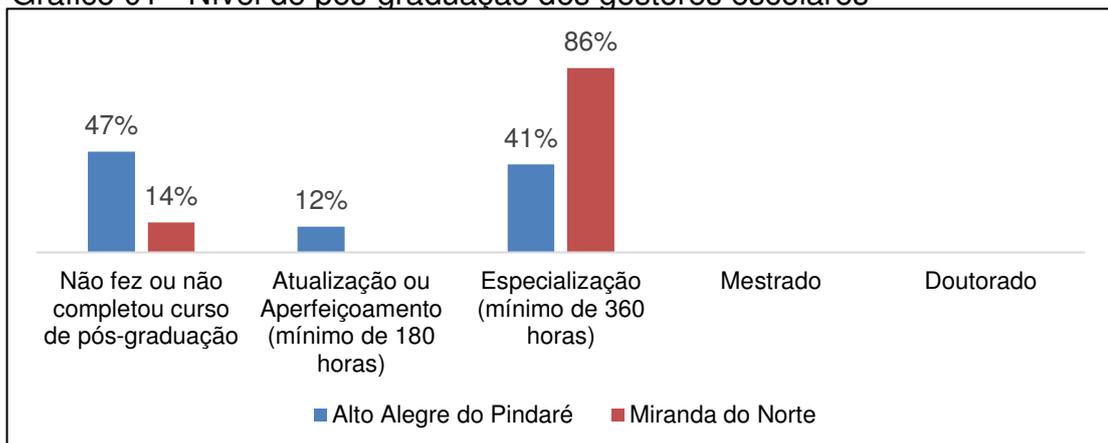
Compete ao diretor escolar, também, ou o pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu

trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho.

De acordo com o Resumo Técnico: Censo da Educação Básica Estadual, dos diretores de escola do estado do Maranhão, apenas 10,3% têm curso de formação continuada, com no mínimo 80 horas em gestão escolar. Quanto ao vínculo institucional, 53,2% dos diretores da rede pública são concursados, efetivos ou estáveis (INEP, 2020).

Em Alto Alegre do Pindaré, 88% dos gestores escolares declararam ter participado de alguma atividade de desenvolvimento profissional, nos últimos dois anos, e em Miranda do Norte essa porcentagem foi de 93%. Em Alto Alegre do Pindaré, 53% declararam que não participaram de mais atividades de desenvolvimento profissional devido ao conflito com o horário de trabalho, e em Miranda do Norte 46% responderam nesse sentido. A seguir, no Gráfico 01, apresentam-se os resultados das informações referentes ao nível de pós-graduação dos gestores escolares.

Gráfico 01 - Nível de pós-graduação dos gestores escolares



Fonte: Questionário diretor Prova Brasil 2017.

A partir da análise desses dados, observa-se que Alto Alegre do Pindaré apresenta 47% de gestores escolares que não participaram ou não completaram curso de pós-graduação, enquanto no município de Miranda do Norte os gestores declararam que não possuem curso de atualização de no mínimo de 180 horas.

Até 2017, os municípios não possuíam gestores escolares com pós-graduação em nível de mestrado ou doutorado. Vieira e Vidal (2014, p. 57), em estudo sobre o perfil e formação de gestores escolares no Brasil, aponta que:

A existência de baixos percentuais de diretores com mestrado e doutorado pode estar relacionada a algumas hipóteses, entre elas a dificuldade de acesso a universidades que ofertam esses serviços ou a própria dificuldade da maioria dos profissionais da educação para conciliar estudo e trabalho, considerando que a maioria dos cursos ofertados é de natureza acadêmica e demandam formação em pesquisa nem sempre compatível com o perfil do(a)s diretores(a)s. Outra explicação pode ser atribuída ao fato de que nem sempre os Planos de Cargo e Carreira de estados e municípios priorizam este tipo de titulação, tornando a procura pouco atrativa para profissionais da educação básica.

Ressalta-se que o PEE (Lei nº 10.099/2014) traz na meta 15 o objetivo de “Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação stricto sensu, de modo a atingir a titulação anual de 100 mestres e 20 doutores”. Para isso, uma das estratégias é: “15.1 Assegurar a oferta, nas macrorregiões do Estado, de cursos de pós-graduação, lato e stricto sensu, para atender as demandas dos professores da Educação Básica.” (MARANHÃO, 2014, n. p.).

Ao cenário de formação inicial e continuada, acrescenta-se o contexto da prática dos gestores escolares. A pesquisa da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (SAEB) identificou, em 2017, que em Alto Alegre do Pindaré, 70% dos gestores estavam exercendo a função de direção há menos de 1 ano, o que indica uma rotatividade no cargo, enquanto em Miranda do Norte esse índice foi de apenas 7%.

Identificou-se, ainda, que antes de assumirem o cargo de gestão escolar, os profissionais já possuíam mais de 11 anos de experiência na docência. A porcentagem foi de 65% em Alto Alegre do Pindaré, e 57% em Miranda do Norte. As análises dos níveis de graduação, pós-graduação e experiência apontam as demandas por formação continuada em nível de pós-graduação, atualização e aperfeiçoamento para os gestores escolares. Para Machado (2000, p. 103):

No contexto das mudanças que invadiram o cenário educacional e a gestão escolar, a formação continuada vem ganhando progressiva importância, como sinal de que o aprendizado deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais de qualquer organização humana.

Uma característica comum aos dois municípios é a indicação como a forma que todos os gestores assumiram o cargo. Essa forma de escolha ainda representa o clientelismo histórico adotado na gestão escolar no qual o gestor sempre foi visto como um representante do Estado nas instituições, em oposição ao princípio da gestão democrática. Conforme Paro (2003, p. 8):

[...] a forma como é escolhido o diretor tem papel relevante - ao lado de múltiplos outros fatores - seja na maneira como tal personagem se comportará na condução de relações mais ou menos democráticas na escola, seja em sua maior ou menos aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares.

Importa compreender que a gestão democrática da educação pública não se limita aos contornos da escolha de gestores escolares, sendo o seu significado ampliado quando considera a própria democratização da sociedade, desde o final da década de 1980, momento a partir do qual a sociedade passou a inferir nas concepções e práticas institucionais no âmbito do Estado.

Contrário a esse princípio, a pesquisa identificou o viés político-partidário, característico do velho *modus operandi* dos gestores municipais, nada democrático, na escolha dos gestores escolares, contrariando a legislação nacional, particularmente a Meta 19 do PNE, que define a escolha dos gestores escolares pautada na participação da comunidade escolar e no estabelecimento de critérios técnicos.

Nesse sentido, a formação continuada de gestores escolares torna-se uma importante ação da política pública educacional com vistas à qualificação do trabalho do gestor, para a compreensão da escola enquanto comunidade aprendente, a organização dos espaços/tempos escolares e para a qualidade da educação, entendida como projeto emancipatório de educação e sociedade. A formação continuada de gestores escolares, nessa perspectiva, orientou a pesquisa a ouvir importantes segmentos da comunidade escolar, para apreender a percepção que têm sobre formação continuada, gestão escolar e qualidade da educação.

#### **4.3 Formação continuada, gestão escolar e qualidade: concepções e significados na perspectiva dos sujeitos**

Nesta subseção, o objetivo foi analisar, a partir das percepções dos sujeitos da pesquisa, as contribuições da formação continuada de gestores para a organização dos espaços/tempos escolares do trabalho pedagógico e de gestão. Essa análise foi importante para entender a concepção de gestão escolar, de formação continuada e qualidade da educação que defendem, e ainda identificar a influência dos programas de formação no desempenho das redes públicas de ensino dos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, tendo como referência os dados do IDEB.

Na Figura 05 observa-se a exposição das notas do IDEB, no pátio da escola, acima da abertura da cantina, tornando o resultado visível para todos que atuam ou que visitam a escola.

Figura 05 - Exposição do IDEB em uma das escolas da pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Apreende-se que a forma como a gestão escolar tem abordado os resultados das avaliações externas encontra-se no bojo das mudanças que, de acordo com Fonseca e Oliveira (2011, p. 3):

[...] orientaram a reforma do Estado brasileiro e tiveram efeitos imediatos na gestão do sistema educacional. Na década de 1990 foram desenvolvidas modalidades de gestão que prometiam a melhoria dos indicadores de evasão e repetência, além do rendimento dos alunos, a autonomia e a participação da família, da comunidade educacional e da sociedade em geral em decisões afetas à escola. Compreendia-se, assim, a gestão escolar eficiente como aquela capaz de produzir mais com menor custo, inclusive buscando fontes alternativas para o financiamento da escola. Enfim traduzia-se por um conjunto de mudanças e processos com certo grau de sistematização, com vistas a modificar políticas, atitudes, ideias e conteúdos curriculares, entre outros.

A formação continuada dos profissionais da educação sempre foi um dos grandes desafios da educação brasileira. A necessidade de qualificação dos profissionais da escola tem sido colocada na agenda das políticas públicas educacionais principalmente a partir de 1990, quando começam a ser implantados programas de formação continuada nos sistemas públicos de ensino, vinculando essa

formação à qualificação do trabalho dos profissionais da educação e à qualidade da educação.

No art. 62, a LDBEN define que “§ 1º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério.” (BRASIL, 1996, n. p.). A Resolução nº 2, de 1º de julho de 2015, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura), e para a formação continuada, concebe que:

Art. 16. A formação continuada compreende dimensões coletivas, organizacionais e profissionais, bem como o repensar do processo pedagógico, dos saberes e valores, e envolve atividades de extensão, grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, programas e ações para além da formação mínima exigida ao exercício do magistério na educação básica, tendo como principal finalidade a reflexão sobre a prática educacional e a busca de aperfeiçoamento técnico, pedagógico, ético e político do profissional docente [...]. (BRASIL, 2015, p. 13).

No município de Alto Alegre do Pindaré, a SEMED dispõe, em sua estrutura administrativa, de um departamento de gestão pedagógica e políticas educacionais, e uma coordenação de formação continuada. Quanto ao processo de formação continuada, nos documentos legais do município de Miranda do Norte, identificou-se a referência na Proposta Pedagógica e Curricular da Educação Infantil, pela qual a rede pública se compromete em “Promover o treinamento e a capacitação periódica dos recursos humanos diretamente ligados ao setor educacional [...]”. (MIRANDA DO NORTE, 2013, p. 17). Esse documento aborda a formação continuada como “capacitação dos recursos humanos”, considerando que:

Os profissionais da equipe técnica participarão de capacitação em serviço e em períodos de recesso de aulas, para aprofundamento das bases teórico - práticas da proposta da Educação Infantil cuja programação abrangerá capacitação inicial, reuniões sistemáticas e atuação supervisionada (MIRANDA DO NORTE, 2013, p. 12).

O documento, tal como está escrito, adota uma concepção tecnicista de formação continuada. Alvarado-Prada, Freitas e Freitas (2010, p. 374) consideram que:

Denominações do tipo capacitação, treinamento, reciclagem e aperfeiçoamento, entre outras, correspondem a uma ideologia e uma concepção tecnicista da educação que apresentam preocupação com a eficácia e a eficiência na educação tal como acontece na indústria, no comércio e no mercado de capitais cujo foco principal é apenas o lucro.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, os sujeitos foram indagados quanto às suas concepções sobre formação continuada, gestão escolar, função do gestor e educação de qualidade. Tais questões, situadas no âmbito das categorias de análise, garantiram aprofundamento na análise em tela, e contribuíram para a consecução dos objetivos da pesquisa.

Nesta pesquisa, ouviram-se os sujeitos que se consideraram importantes para a implementação das políticas de gestão educacional e formação continuada de gestores escolares, como secretários municipais de educação, formadores, gestores e coordenadores das escolas, e ainda outros envolvidos nas práticas pedagógicas, como os professores e pais-membros de instâncias colegiadas.

A análise realizada nesta seção tomou como material empírico, além de documentos coletados, o conteúdo de observação sistemática e depoimentos em duas SEMEDs e em duas escolas públicas, cada uma pertencente a uma das redes públicas de ensino. Foram ouvidos 02 (dois) Secretários Municipais de Educação, 02 (dois) técnicos da secretaria responsáveis pela formação de gestores escolares, 02 (dois) gestores escolares, 04 (quatro) professores e 04 (quatro) pais ou responsáveis membros de instâncias colegiadas. A seguir, apresenta-se no Quadro 7, uma síntese contendo as informações do perfil dos participantes quanto à função que ocupam e ao nível de formação.

Quadro 07 - Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Município              | Faixa etária | Sexo | Função                 | Formação               | Tempo na função |
|--------------|------------------------|--------------|------|------------------------|------------------------|-----------------|
| 1            | Alto Alegre do Pindaré | 36 a 40      | M    | Secretário de Educação | Lic. Matemática        | 4 anos          |
| 2            | Alto Alegre do Pindaré | 41 a 45      | F    | Formadora de Gestores  | Lic. Letras/ Mestranda | 4 anos          |
| 3            | Alto Alegre do Pindaré | 36 a 40      | F    | Gestora Escolar        | Lic. biologia          | 6 anos          |
| 4            | Alto Alegre do Pindaré | 36 a 40      | F    | Supervisora Escolar    | Lic. Letras/ Mestranda | 4 anos          |
| 5            | Alto Alegre do Pindaré | 41 a 45      | F    | Professora             | Lic. Letras            | 3 anos          |
| 6            | Alto Alegre do Pindaré | 36 a 40      | M    | Professor              | Lic. Matemática        | 4 anos          |

|    |                        |         |   |                            |                      |         |
|----|------------------------|---------|---|----------------------------|----------------------|---------|
| 7  | Alto Alegre do Pindaré | 31 a 35 | F | Membro do Conselho Escolar | Pedagogia            | 2 anos  |
| 8  | Alto Alegre do Pindaré | 41 a 45 | F | Membro do Conselho Escolar | Outra Lic.           | 2 anos  |
| 9  | Miranda do Norte       | > 50    | F | Secretária de Educação     | Pedagogia            | 20 anos |
| 10 | Miranda do Norte       | > 50    | F | Formadora de Gestores      | Pedagogia            | 12 anos |
| 11 | Miranda do Norte       | 41 a 45 | F | Gestora Escolar            | Lic. Matemática      | 16 anos |
| 12 | Miranda do Norte       | >50     | F | Supervisora Escolar        | Pedagogia / Mestrado | 12 anos |
| 13 | Miranda do Norte       | 46 a 50 | F | Professora                 | Lic. Letras          | 30 anos |
| 14 | Miranda do Norte       | 41 a 45 | F | Professor                  | Pedagogia            | 8 anos  |
| 15 | Miranda do Norte       | 31 a 35 | F | Membro do Conselho Escolar | Ensino Médio         | 3 anos  |
| 16 | Miranda do Norte       | 41 a 45 | F | Membro do Conselho Escolar | Ensino Médio         | 3 anos  |

Fonte: Dados da Pesquisa, a partir de informações da SEMED dos municípios.

Legenda: M = Masculino / F = Feminino

Cabe ressaltar que, apesar do período previsto para as entrevistas terem coincidido com o período de restrições na mobilidade, devido às medidas de contenção da COVID-19, foi possível o deslocamento aos municípios, e as entrevistas foram realizadas presencialmente, sendo tomadas todas as medidas preventivas como uso de álcool em gel, máscaras e distanciamento entre os participantes e o pesquisador.

De 2009 a 2019, no município de Alto Alegre do Pindaré, houve alternâncias de grupos políticos no poder, o que provocou mudanças nas distribuições dos cargos comissionados, tendo o município, nesse período, 04 (quatro) secretários de educação e várias mudanças no quadro de Recursos Humanos (RH) da SEMED e das escolas. Em Miranda do Norte, o mesmo grupo político permaneceu de 2009 a 2019 com praticamente o mesmo quadro na gestão educacional e escolar, e os entrevistados possuem entre 08 (oito) e 30 anos no cargo. Em Alto Alegre do Pindaré, as informações indicam entre 04 (quatro) e 06 (seis) anos de ocupação nos cargos.

Os dados dos perfis dos entrevistados indicam que 12 possuem pós-graduação, sendo 02 (duas) mestradas, 01 (uma) com mestrado completo e os demais com especialização (360h). Identificou-se, ainda, maior estabilidade no cargo nos servidores de Miranda do Norte, até pela continuidade do grupo político no período

estudado. Entre os profissionais do magistério, 03 (três) são licenciados em Matemática, 04 (quatro) em Letras e 05 (cinco) em Pedagogia. No cargo da gestão escolar, nenhuma das gestoras gerais possui graduação em Pedagogia.

Foram definidas como lócus da pesquisa 02 (duas) escolas públicas municipais, sendo 01 (uma) integrante do sistema público de ensino de Alto Alegre do Pindaré, que nesse estudo denomina-se de escola “A”, e a outra escola no sistema público municipal de Miranda do Norte denominada de escola “B”.

Em 2017, os níveis de aprendizagem indicaram que na escola “A”, 38% dos estudantes do 5º ano e 33% do 9º ano apresentaram aprendizado adequado em Língua Portuguesa, 66% dos estudantes do 5º ano e 26% do 9º ano apresentaram aprendizado adequado em Matemática. Na escola “B”, 74% dos estudantes do 5º ano e 45% do 9º ano apresentaram aprendizado adequado em Língua Portuguesa, 59% dos estudantes do 5º ano e 19% do 9º ano apresentaram aprendizado adequado em Matemática (INEP, 2017).

Figura 06 - Escola “A”



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Localizada na zona rural, distante 36 km da sede do município de Alto Alegre do Pindaré, foi fundada em 1987, registrando no ano de 2019 o maior IDEB no sistema municipal de ensino, com 6.9 e 5.8 nos anos iniciais e finais, respectivamente, alcançando as metas previstas pelo MEC apenas nos anos iniciais (ver Tabelas 12 e 13):

Tabela 12 - IDEB e metas alcançadas pela escola “A” nos anos iniciais do EF

| ESCOLA A | RELAÇÃO IDEB / META ANOS INICIAIS |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
|          | 2005                              | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 |
| IDEB     |                                   |      |      | 4.4  | 4.4  | 5.6  | 6.2  | 6.9  |
| META     |                                   |      |      |      | 4.6  | 4.9  | 5.2  | 5.5  |

Fonte: Adaptado de INEP (2020).

Tabela 13 - IDEB e metas alcançadas pela escola “A” nos anos finais do EF

| ESCOLA A | RELAÇÃO IDEB / META ANOS FINAIS |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
|          | 2005                            | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 |
| IDEB     |                                 |      |      |      | 3.7  | 4.8  | 5.3  | 5.4  |
| META     |                                 |      |      |      |      |      |      | 5.6  |

Fonte: Adaptado de INEP (2020).

A escola possui 06 (seis) salas de aula climatizadas, portas com acessibilidades para pessoa com deficiência, 01 (uma) cantina, 01 (uma) secretaria, pátio coberto, espaço arborizado, 02 (dois) banheiros e 01 (um) almoxarifado. Atende crianças, jovens e adultas numa faixa etária de 02 (dois) a 75 anos, pertencentes às religiões Católica e Evangélica, distribuídos em grupos étnicos, como: negro, branco, pardo e índio. Filhos e filhas de lavradores, comerciantes, donas de casa, Agente Comunitário de Saúde (ACS), professores, auxiliar de serviço diverso, pecuarista, piscicultor e quebradeira de coco. Em 2020, as matrículas estavam assim distribuídas: Educação Infantil (42), Ensino Fundamental (117) e Educação de Jovens e Adultos (EJA) (24). A escola possui 24 professores, e 15 desses possuem ensino superior, sendo que os demais estão cursando.

Figura 07 - Escola “B”



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Localizada na sede do município de Miranda do Norte, a escola “B” possui o maior IDEB da rede pública de ensino, tendo alcançado 6.6 nos anos iniciais, e 5.4 nos finais em 2019, alcançando todas as metas, como pode ser observado nas Tabelas 14 e 15. A escola atende 200 alunos nos anos iniciais do ensino fundamental e 230 nos anos finais. Quanto aos RH, a escola conta com 30 professores, 04 (quatro) vigias, 04 (quatro) Auxiliar Operacional de Serviços Diversos (AOSD), 02 (dois) gestores e 01 (uma) supervisora, sendo que os 430 alunos são distribuídos em 14 turmas, nos turnos matutino e vespertino.

Tabela 14 - IDEB e metas alcançadas pela escola “B” nos anos iniciais do EF

| ESCOLA B | RELAÇÃO IDEB / META ANOS INICIAIS |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
|          | 2005                              | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 |
| IDEB     |                                   |      | 4.4  | 5.5  | 5.4  | 5.5  | 6.5  | 6.6  |
| META     |                                   |      |      | 4.6  | 4.9  | 5.2  | 5.5  | 5.7  |

Adaptado de INEP (2020).

Tabela 15 - IDEB e metas alcançadas pela escola “B” nos anos finais do EF

| ESCOLA B | RELAÇÃO IDEB / META ANOS FINAIS |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
|          | 2005                            | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 |
| IDEB     |                                 |      |      |      | 3.7  | 4.8  | 5.3  | 5.4  |
| META     |                                 |      |      |      |      | 3.9  | 4.2  | 4.4  |

Adaptado de INEP (2020).

Quanto à infraestrutura, o prédio foi cedido pela rede estadual de educação, quando houve o processo de municipalização do ensino fundamental, e contém 07 (sete) salas de aula, 02 (dois) banheiros, cantina, pátio, secretaria, e sala de professores. A escola é uma das mais procuradas para matrículas na rede municipal, mas a observação permitiu identificar, quanto à infraestrutura, a necessidade de espaços como biblioteca, refeitório, laboratório e quadra de esporte, que são inexistentes na instituição. A comunidade atendida pela escola é composta por estudantes filhos de comerciantes, filhos de servidores públicos, autônomos em sua maioria, moradores da área central da cidade.

As 02 (duas) escolas apresentam IDEB acima de 6.0 nos anos iniciais, o que indica uma boa aprendizagem de acordo com os critérios desse índice. As 02 (duas) escolas possuem notas abaixo de 6.0 nos anos finais, e apenas a escola “A” não atingiu a meta estabelecida para essa etapa. De acordo com os entrevistados, a formação continuada tem influência sobre os resultados das escolas nas avaliações externas, considerando-se a apropriação de instrumentos que as formações permitem que os sujeitos tenham mais atenção, como taxas de aprovação, reprovação, evasão

escolar e percebeu-se, durante as entrevistas que os secretários, formadores, gestores escolares e professores que promovem uma maior mobilização das escolas nos anos de aplicação da Prova Brasil. Nesse contexto, é importante que as formações de gestores possam ser pensadas a partir de um movimento reflexivo da prática pedagógica, da organização do trabalho escolar e da relação da escola com as avaliações externas.

No que se refere ao processo de formação continuada dos gestores escolares, os secretários de educação, formadores e gestores falaram sobre as políticas e programas de formação do município, os conteúdos dos encontros de formação, como esses conteúdos eram discutidos em encontros regionais e replicados no município, como as pautas eram elaboradas, adaptadas e, também, sobre os locais de realização e períodos em que os encontros aconteciam. Os sujeitos expressaram suas impressões, pensamentos e perspectivas. Ao se reportarem aos desafios e possibilidades da formação, apontaram para as dificuldades de formular e desenvolver políticas e programas específicos para a formação continuada dos gestores escolares, e como o regime de colaboração e a relação público-privado têm sido a via de implantação de políticas na área.

Segundo Imbernón (2011, p. 41), “O processo de formação deve dotar os professores de conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolver profissionais reflexivos ou investigadores [...]”. Quando perguntados sobre o conceito de formação continuada, os secretários de educação, formadores, gestores escolares e professores responderam:

[...] é o constante trabalho de aperfeiçoamento dos gestores. No caso eu estou me referindo aos gestores especificamente, mas essa mesma ideia de formação continuada também se abrange aos professores (Secretário de Educação de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Eu acho que a formação serve para ensinar como o gestor dirigir a escola e o trabalho com a supervisão (Secretária de Educação de Miranda do Norte).

[...]

A gente precisa aperfeiçoar nosso trabalhado o tempo todo, então, procurar formações para que a gente melhore. Pare que nosso trabalho tenha resultado também, principalmente com os alunos (Formadora do município Alto Alegre do Pindaré).

[...]

A formação continuada ela vai ajudar na melhoria da qualidade do ensino no município. É muito importante que os gestores escolares, os supervisores e os professores recebam formação para que o ensino melhore (Formadora do município de Miranda do Norte).

[...]

a formação é um processo contínuo, o próprio nome já diz que é a gente que está dentro da docência. A gente precisa estar se qualificando. porque é o

mercado, porque eu considero a escola, o mercado de trabalho, ele está sempre em processo de mudanças. Agora mesmo, estamos vivendo a pandemia, mas temos que nos adaptar com o uso da tecnologia que para alguns pode ser muito difícil, já tem que ter isso em mente esse processo de mudança (Gestora escolar no município de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Pra mim formação continuada é você dá acesso, da continuação a um trabalho com pessoas que apesar do ser humano dizer que não muda, ela muda, ele está constantemente em mudança de personalidade, de pensamento, de olhar. A formação vem pra criar um núcleo de conhecimento (Gestora escolar no município de Miranda do Norte).

De acordo com os depoimentos dos entrevistados, verifica-se que os mesmos se apropriaram de uma concepção de formação continuada como processo de aperfeiçoamento da prática pedagógica, que implica na qualidade da educação, considerando as possibilidades e necessidades de adaptação e mudanças dos profissionais da educação de acordo com os contextos sociais. Como pontua Albuquerque (2013, p. 347):

Dar voz aos sujeitos escolares é reconhecer, por um lado, o lugar da escola na condição de instância de promoção social e de formação de valores éticos e políticos; e, por outro lado, os professores e gestores escolares que exercem suas práticas, constroem suas marcas, desenvolvem suas subjetividades e instituem sua cultura.

A formação continuada de gestores, em uma perspectiva reflexiva, pode proporcionar ao gestor escolar ampliar seu universo de conhecimentos crítico-sociais acerca das demandas do atendimento ao público educacional, que lhe possibilitarão superar a lógica neoliberal vindo a ser uma “escola reflexiva”, que “[...] pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização e se confronta com o desenrolar da sua atividade num processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo [...]” (ALARCÃO, 2001, p. 25), e que constrói uma “comunidade educativa”, na qual alunos, professores e gestores, juntamente com a comunidade, integram o desenvolvimento institucional. Outro aspecto relevante para esta análise foi a concepção de gestão escolar e função do gestor evidenciada pelos participantes que atuam nas secretarias de educação e nas escolas.

Quando indagados sobre a concepção de gestão escolar e sobre a função do gestor, os sujeitos depuseram que:

[...] a gestão escolar tem que ser acima de tudo democrática. Nós sabemos da importância dos conselhos, sejam eles conselhos escolares, conselhos da unidade executora, o Conselho de Educação, porque eles são, sem dúvida, o que mostra a participação de todos (Secretário de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Ele é um articulador. Ele é o que é o meio termo, ele é o caminho entre as diretrizes da educação e as informações que chegam ao professor. Se ele for um bom gestor se ele tiver informações e formação ele consegue transpassar o que é passado para as diretrizes da educação (Secretário de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

A gestão tem que administrar toda a escola, tanto da parte pedagógica como administrativa (Secretária de Miranda do Norte).

[...]

O gestor precisa ser uma pessoa que seja colaborativa que utilize a gestão democrática para poder fazer as coisas acontecerem de fato. O papel do gestor é facilitar o trabalho de todos os profissionais da escola (Formadora de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

A gestão escolar ela deve ser uma gestão democrática, onde todos que fazem a comunidade escolar possam está participando das decisões que saem ali no âmbito escolar (Formadora de Miranda do Norte).

[...]

Eu digo que é um aprendizado porque cada dia é uma coisa nova, não tem um manual assim. A gente tem que ir se adequando de acordo com a situação. Eu até digo que tem que ter jogo de cintura e muito diálogo porque a gente trabalha com pessoas e são personalidades diferentes. Cada uma tem a sua habilidade e sua competência na área que ele está inserido. E aí, a gente agrega tudo isso soma e formam um único conjunto. E é processo de mudança, também de adaptação (Gestora escolar no município de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Ai, gestão escolar é algo muito extremo viu. Porque você tem que olhar para tudo, e mais, é um passo após o outro, você está no centro de um combate e você tem que conquistar aqueles soldados para eles serem fiéis. E você saber distribuir as tarefas (Gestora escolar no município de Miranda do Norte).

As falas dos participantes indicam a apropriação da importância da gestão democrática na escola. Quanto à função do gestor escolar, evidencia-se, pelos relatos, como a capacidade de administrar, articular e construir um ambiente colaborativo. Ao fazer essa discussão, Paro (1996, p. 45-46) considera a “[...] necessidade de se conceberem maneiras de o diretor contribuir para uma maior competência administrativa da escola [...]”, e Lück (2009, p. 22) assevera que:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente.

A compreensão da necessidade de formação em serviço para os gestores escolares, implica buscar assegurar que a escola seja um espaço de reflexão das práticas pedagógicas. Formosinho (1991), citado por Ribeiro e Chaves (2015),

considera a formação continuada como “[...] Processo que dá seguimento à formação inicial de maneira a aperfeiçoá-la. Visa o aperfeiçoamento dos saberes, das técnicas, das atitudes necessárias ao exercício da profissão [...]”.

Corroborando com essa ideia, Libâneo (2004, p. 227) afirma que a formação continuada é “[...] o prolongamento da formação inicial, visando o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e o desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional”.

Evidencia-se que a formação continuada é uma dimensão fundamental para que a escola pública possa construir uma educação de qualidade social. A formação em serviço dos gestores escolares implica no aperfeiçoamento das práticas de gestão, na possibilidade desses profissionais se apropriarem dos conhecimentos da área, a fim de desenvolverem a liderança necessária para promover um trabalho pedagógico organizado, com vistas à qualidade da aprendizagem dos estudantes.

Albuquerque (2013, p. 349) aponta que:

[...] qualquer processo de formação deve se consistir por um plano de formação que potencialize ações que se vinculem às necessidades da escola em seus múltiplos aspectos: interrelacionais, administrativos e, principalmente, pedagógicos. Supõe, pois, uma formação continuada entendida como um processo individual e coletivo, em contexto de transformação, reflexão e representações de valores e de comportamentos, por parte dos professores que, coletivamente, possam aprender e produzir novas formas de ação.

A pesquisa torna evidente que a perspectiva de uma educação de qualidade, na compreensão dos participantes, consiste na elevação do IDEB. A organização do trabalho pedagógico, nos anos em que são realizadas as avaliações externas, a definição dos conteúdos formativos, os assuntos encaminhados em reuniões entre as Secretarias de Educação e as escolas, a realização de simulados com as turmas do 5º e 9º anos que participam do SAEB, e o ranqueamento de escolas, são algumas das ações que têm sido observadas nas redes públicas municipais maranhenses.

Essa perspectiva de qualidade, com ênfase nos resultados das avaliações externas, sobretudo do IDEB, não tem sido suficiente para promover a qualidade social que a escola pública carece, o que implica da formação continuada de gestores a possibilidade de contribuir com a mudança de perspectiva a partir de uma formação crítico-reflexiva das equipes escolares.

Nesse sentido, quando indagados sobre a influência da formação nos resultados do IDEB, os sujeitos relataram que:

Os resultados do IDEB são utilizados como meta de ensino. Como melhorar nossa prática de ensino. Na formação a gente é orientado nas ações que a gente deve desenvolver na escola para aumentar o IDEB, auxiliar os professores, planejar com os professores ações para não cair a nota do IDEB... Trabalhar com jogos, pesquisa de material para disponibilizar para os professores porque como a gente estava no processo de prova Brasil aqui a gente quase enlouqueceu. Atras de material, tanto na internet, provas, vídeos. Sempre enfocando a questão do IDEB (Supervisora da Escola A).

[...]

A escola sempre busca atingir o objetivo que é esta com os alunos preparados para atingir a meta estabelecida. Significa muito esforço de toda a comunidade escolar. Não só no ano. Antes era visto assim, esse ano tem prova Brasil, hoje independente se tem uma prova ou não nós estamos preparando os alunos. No meu planejamento, eu já tenho ali os descritores que já fazem parte dos conteúdos, falta é a gente ter esse conhecimento (Professora da Escola B).

Os depoimentos são reveladores da preocupação dos gestores com os resultados auferidos pelas escolas no IDEB e, de igual modo, como têm sido conduzidas muitas ações formativas, sempre com o objetivo de melhorar os resultados das avaliações externas que mensuram o IDEB. Como afirma Azevedo (2011, p. 422):

[...] na condição de um atributo, a qualidade e seus parâmetros integram sempre o sistema de valores que predominam em cada sociedade, o que significa dizer que sofrem variações de acordo com cada momento histórico e, portanto, de acordo com as circunstâncias temporais e espaciais. Em consequência, por ser uma construção humana, o conteúdo conferido à qualidade está diretamente vinculado ao projeto de sociedade prevalecente em determinadas conjunturas. Como tal, se relaciona com o modo pelo qual se processam as relações sociais, produto dos confrontos e acordos dos grupos e classes que dão concretude ao tecido social em cada realidade.

Durante a pesquisa, foi quase uma unanimidade os depoimentos que indicam uma preocupação dos sujeitos com os dados educacionais, pois muitas falas se alinham a uma concepção indicista de qualidade, na qual os números são o foco da ação educativa. Quanto à compreensão sobre a relação da formação continuada com a qualidade da educação, tiveram-se os seguintes depoimentos:

[...] eu penso assim que a formação e a educação de qualidade ela passa pelos números. Mas eu não posso dizer que eu tenho qualidade de ensino quando eu tenho uma evasão muito alta no município. eu não posso dizer que eu tenho qualidade no ensino quando eu tenho um número grande de reprovação então daí parte a qualidade (Secretário de Educação do município de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

A questão de acompanhar a formação de um gestor é importante. A questão do acompanhamento da Secretaria nas escolas, é importante que o professor se sinta envolvido e acompanhado. Não só pelo diretor, mas também pelo supervisor e também pela Secretaria de Educação. Sem esse acompanhamento acredito que quase tudo se perde (Secretário de Educação do município de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Onde os alunos possam aprender. De fato, o professor está ali tentando estar para estudar e tentar melhorar essa prática. Ele vai ser observado, isso reflete na aprendizagem dos alunos (Formadora de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Se ele (gestor escolar) tem uma boa formação ele vai contribuir porque vai gerenciar bem os professores saber como implementar diversas ações para que melhorem os resultados não só no número, mas realmente na aprendizagem (Formadora de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Educação de qualidade: acredito que é garantir, garantir que a gente tenha a escola, garantir que esse aluno aprenda, que ele se desenvolva. É o aluno sair daqui lendo, escrevendo, ele sabe construir seu próprio conceito, ele conhecer a si mesmo, ele poder interferir e dar sua opinião (Supervisora na Escola B).

[...]

Uma educação de qualidade é quando a pessoa tem a liberdade de ter o direito de estudar, de frequentar, de questionar, de ter direito de ter um espaço bom, estrutura física, ambiente, uma merenda boa, de qualidade, de um professor bom, qualificado (Gestora na escola B).

De acordo com as falas dos entrevistados, observa-se que a concepção de qualidade é compreendida como uma característica que pode estar representada pelos índices educacionais, pela possibilidade de acompanhamento das secretarias de educação junto às escolas, pelo desempenho do trabalho do professor, pelo grau de autonomia dos alunos, pela atuação do gestor escolar e pela infraestrutura disponível, como fator que também influencia na qualidade. Libâneo (2011, p. 302-303) acrescenta, ainda, como fatores diferenciais para a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos:

- O projeto pedagógico curricular com plano de trabalho bem definido;
- Bom clima de trabalho com uma gestão que busque o empenho de todos;
- Boa organização do processo de ensino e aprendizagem;
- Papel significativo da gestão e coordenação;
- Disponibilidade de condições físicas e materiais;
- Conteúdos bem selecionados;
- Disponibilidade da equipe para aceitar inovações;
- Capacidade de liderança dos gestores escolares;
- Práticas de gestão participativa.

Posto isso, compreende-se, assim como Chirinéa e Brandão (2015, p. 479), que:

É preciso integrar os resultados do desempenho escolar com os contextos ou dinâmicas intra e extraescolares, na medida em que esta integração dará condições para a gestão escolar traçar suas próprias metas e estratégias, e definir intervenções alicerçadas na democratização e na autonomia, sem que isso signifique realizar manobras pedagógicas para atender as metas pré-estabelecidas pelo índice.

A seguir, analisam-se os mecanismos que favorecem a implantação da gestão democrática nas redes públicas de educação dos municípios estudados, e ainda os documentos norteadores das políticas educacionais que tratam sobre essa temática, e sobre o lugar da formação continuada de gestores nos Planos municipais de Educação.

#### **4.4 Gestão democrática, formação de gestores e os Planos Municipais de Educação: espaços de participação social e o lugar da formação de gestores no planejamento educacional**

A promulgação da CF/88, estabelecendo no art. 206 o princípio da gestão democrática no ensino público, foi uma grande conquista da sociedade brasileira e da luta histórica pela redemocratização do país. Os modelos clássicos de administração escolar, caracterizados por ações centralizadoras, hierárquicas, técnicas e controladoras, passam a ser substituídos pela adoção de uma nova nomenclatura, agora denominada de “Gestão Escolar” ou “Gestão da Educação”. De acordo com Duarte (2013, p. 203-204):

[...] o texto constitucional não se refere somente à gestão como ideia de democratização. O que se quer é o entendimento dos princípios constitucionais fundados por mecanismos que favoreçam o acesso à informação e à participação na administração pública e, em sentido convergente, no âmbito das práticas sociais e, mais precisamente, das práticas diretamente relacionadas às instituições educacionais.

Nos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, a pesquisa identificou a existência de espaços de participação social, tais como: as Conferências Municipais de Educação; Conselho Escolar; Conselho de Classe; e tentativas de implementação da eleição para gestores escolares. Nesse sentido, a análise da materialidade desses espaços levou em conta como esses locais foram organizados,

estruturados, e os desafios ainda presentes para o alcance da democratização da escola pública.

No processo de democratização da educação, as instâncias de participação social representam um importante espaço para o exercício da gestão democrática. Na educação, as disputas hegemônicas têm marcado o cenário das políticas públicas, e torna-se necessário o fortalecimento dos mecanismos de gestão participativa e democrática.

Nos sistemas públicos municipais de educação pesquisados, identificaram-se muitos desafios na prática de implementação desses princípios através das suas instâncias de representação. A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2012). Para romper com as práticas centralizadoras na educação pública, o PNE (BRASIL, 2014, n. p.), na meta 19, estratégia 19.2, define como objetivo:

Ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções; [...].

Durante a pesquisa documental, identificaram-se os seguintes textos que institucionalizam espaços de participação social nas redes públicas municipais de ensino participantes desse estudo: o município de Miranda do Norte dispõe da Lei nº 007/2001, que cria o CAE; do Decreto 026/2011, que estabelece a criação de Conselhos Escolares; da Proposta Pedagógica para o Ensino Fundamental (2007a); Lei nº 056/2007b que cria o CACS do FUNDEB; da Lei nº 057/2007c, de criação do CME, Lei nº 009/2008 que estabelece o Plano de Carreira, valorização e remuneração dos profissionais do magistério municipal; do Regimento interno das escolas municipais, da estrutura administrativa da prefeitura (2013) e do Plano Municipal de Educação (PME) (Lei nº 065/2015).

No município de Alto Alegre do Pindaré teve-se acesso aos seguintes textos: Decreto nº. 009/2000, que criou o CAE; Lei nº113/2011 que estabelece o Plano

de cargos, carreira e remuneração do magistério; Lei nº 143/2013 de Criação do CACS do FUNDEB; Lei nº 155/2014, que reorganiza a estrutura administrativa municipal e a Lei nº 001/2015, que cria o PME (Lei nº 167/2015). Nesses documentos procurou-se analisar os aspectos referentes à gestão democrática, à atuação e à formação continuada dos gestores escolares.

O Plano de Carreira, Valorização e Remuneração dos Profissionais do Magistério de Miranda do Norte, Lei nº 09/2008, define como requisito para o exercício da função de gestores escolares que:

O exercício das atividades de Especialistas em Educação de que trata o inciso II deste artigo, exige como qualificação mínima a Graduação Plena em Pedagogia ou outra licenciatura mais pós-graduação, nos termos do artigo 64 da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 (MIRANDA DO NORTE, 2008, p. 2).

A partir dessa mesma Lei, constatou-se que enquanto a legislação municipal prevê a eleição para o cargo de gestor, na prática o que tem prevalecido é a indicação sem critérios técnicos definidos, conforme os relatos dos entrevistados. No art. 2º, a referida lei considera que:

XV - A eleição para o cargo de Diretor Geral e Diretor Adjunto será realizada no primeiro trimestre do ano para um mandato de 04 (quatro) anos.  
 XVI - A eleição contemplará uma lista tríplice a ser submetida ao Prefeito Municipal para homologação do cargo de Diretor Geral e Diretor Adjunto.  
 XVII - O Diretor que não cumprir com as suas atribuições deverá ser exonerado a qualquer tempo, convocando-se nova eleição imediatamente. (MIRANDA DO NORTE, 2008, p. 3).

Sobre a função de gestor escolar, no município de Miranda do Norte, a Lei nº 09/2008 define que:

Art. 12. O Gestor (Diretor) Escolar é o profissional da educação responsável pelo planejamento, execução, superintendência e fiscalização das atividades pedagógicas e administrativas das Unidades de Ensino, em consonância com o Conselho Escolar e a comunidade escolar, respeitada as normas legais (MIRANDA DO NORTE, 2008, p. 13).

Observa-se, ainda, a grande responsabilização imposta aos gestores escolares, tendo em vista que os mesmos devem segundo essa mesma lei:

XVI - assegurar a qualidade da educação;  
 XVII - assegurar o correto processo de escrituração escolar;  
 XVIII - responder em juízo e fora dele pela UE;

XIX - buscar apoio e parceria financeira e pedagógica para o desenvolvimento das atividades escolares;  
 XX - responsabilizar-se por todas as atividades técnico-pedagógicas, administrativas e financeiras da UE;  
 XXIV - responsabilizar-se pelo desenvolvimento profissional dos servidores, garantindo e promovendo, quando necessário, a capacitação dos mesmos;  
 XXV - participar e incentivar as reuniões do Conselho Escolar;  
 XXVI - garantir o acesso de toda legislação e informação de interesse da comunidade escolar, bem como do Conselho Escolar;  
 XXVII - coordenar as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras de acordo com as orientações do conselho escolar e da Secretaria de Educação.  
 XXVIII - elaborar relatório sobre suas atividades; [...]. (MIRANDA DO NORTE, 2008, n. p.).

No que concerne à gestão democrática, Paro (2018, p. 112) considera que “Uma das formas de aferir as perspectivas democráticas da atual escola pública fundamental é examinar a situação em que se encontram os mecanismos de ação coletiva de que ela dispõe.”

O Regimento Interno das escolas municipais, define:

Art. 25º - O segmento social organizado e reconhecido como órgão colegiado de representação da comunidade escolar é legalmente instituído por estatuto e regimento próprios.  
 Art. 26º - A unidade de ensino deve contar, no mínimo, com os seguintes órgãos colegiados:  
 I) Conselho escolar, constituídos nos termos da legislação vigente;  
 II) Conselho de classe constituído nos termos deste regimento;  
 III) Unidade Executora (MIRANDA DO NORTE, 2016, p. 14).

No processo de construção da gestão democrática, o município de Miranda do Norte estabeleceu, através do Decreto nº 026/2011, em seu art. 1º, que “[...] as escolas da rede municipal de ensino, contarão com Conselhos Escolares, constituídos por representantes da comunidade escola e local [...]”. (MIRANDA DO NORTE, 2011, p. 1).

De acordo com essa legislação, participam do conselho, como membros, o gestor escolar (membro nato), estudantes maiores de 12 anos, professores, pais ou responsáveis, outros profissionais da educação, representantes de entidades e da sociedade civil. No ano de 2014 foi realizada a primeira eleição em todas as escolas municipais para a escolha dos conselheiros escolares (ver Figura 08):

Figura 08 - Eleição dos conselhos escolares em Miranda do Norte (2014)



Fonte: SEMED Miranda do Norte (2014)

No município de Alto Alegre do Pindaré, o Plano de Cargo, Carreira e Remuneração do Magistério (Lei nº 133/2011) define no art. 4º, inciso V, garantir que as escolas da rede municipal sejam geridas democraticamente com a participação dos profissionais do magistério e da comunidade escolar. O inciso VI garante a criação e o funcionamento dos conselhos escolares. Cabe ressaltar que o município instituiu o Sistema Municipal de Ensino, através da Lei nº08/2002, o que possibilita maior autonomia na gestão das políticas educacionais. Sobre a terminologia utilizada para definir as atribuições dos gestores escolares, o referido plano utiliza o termo “administrado escolar”, que de acordo com o art. 13º, tem entre outras competências: dirigir estabelecimentos oficiais de ensino; planejar a execução dos programas de ensino; organizar e coordenar atividades administrativas.

O plano contempla, ainda, as atribuições dos supervisores escolares e coordenadores pedagógicos que atuam diretamente nas coordenações na SME, apresentando que os profissionais especialistas em educação serão nomeados a partir da aprovação em concurso público.

Quando questionados sobre a existência e funcionamento dos conselhos escolares, os participantes assim se manifestaram:

Nós temos os conselhos escolares que inclusive é lei municipal que no momento está desativado. é importante. Talvez não tenha sido tão efetiva quanto deveria nesse primeiro momento, mas agora é uma das prioridades dos próximos quatro anos (Secretário de Educação de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Precisamos revitalizar. O conselho serve cada membro ficar sabendo o que está acontecendo na escola, saber informar os pais e pessoas da comunidade, saber o que é que acontece na escola. Informar e ficar tendo

conhecimento sobre isso. Eu acho que eles se reúnem bimestralmente. Agora eu não sei como é que está (Formadora de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Eu não lembro quem são os membros, eu sei que eu sou uma conselheira, teve uma reunião dos pais aí eu fui escolhida. O papel do conselho é fiscalizar as coisas que vem né, a escola, aí quando tem alguma coisa a diretora chama o conselho pra informar (Representante dos pais no conselho escolar em Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Teve eleição do conselho uma vez, depois não teve mais, mas a diretora faz as reuniões da escola, chama os pais, mostra o que tá acontecendo (Representante dos pais no conselho escolar em Miranda do Norte).

Depreende-se, pelo depoimento dos Secretários, formadores e representantes dos pais, que os conselhos escolares, apesar de criados, não possuem atuação contínua, necessitando de ações que promovam um funcionamento mais participativo. Durante os depoimentos, observou-se que os participantes da pesquisa não diferenciam com clareza a função do conselho de classe, conselho escolar e Unidade Executora. O conselho de classe é um espaço de avaliação da aprendizagem, que tem como objetivo avaliar o trabalho pedagógico e as atividades da escola. A Unidade Executora, o FNDE (BRASIL, 2014, p. 3) define como “[...] uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que pode ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade ou de ambas [...]”.

Conforme Oliveira, Moraes e Dourado (2012, p. 12):

O conselho escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo. Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para se constituir em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. Portanto, o conselho escolar deve ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva.

A pesquisa permitiu, ainda, verificar que as escolas da rede pública de Miranda do Norte não possuem Projeto Político Pedagógico (PPP), em contraponto ao que estabelece o art. 12 da LDBEN: “Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica [...]”. (BRASIL, 1996, n. p.). As escolas do sistema público municipal seguem as diretrizes das Propostas Pedagógicas e Curriculares (PPC), elaboradas em 2007, para cada etapa e modalidade da educação básica, desconsiderando o contexto de cada escola e considerando que tais propostas

atendam a todos, uniformemente. Como principal fundamento, a proposta norteadora das ações da rede considera que “[...] a educação ao longo da vida e segundo o relatório da UNESCO baseia-se em quatro pilares<sup>22</sup>: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto, aprender a ser [...]”. (MIRANDA DO NORTE, 2007a, p. 7).

Nesse sentido, concorda-se com Basso e Bezerra Neto (2014, p. 7), quando afirmam sobre os quatro pilares que:

A expansão educacional sob a perspectiva do neoliberalismo tem disseminado a formação mínima, que instrumentaliza a maior parte da classe trabalhadora, e especializa parte dela para suprir as necessidades produtivas, e paralelamente a esta realidade existe a educação da e para a elite que, abrigada no sistema privada de ensino, não abre mão dos conteúdos e das “cargas pesadas” de conhecimento.

No município de Alto Alegre do Pindaré, o projeto pedagógico da escola escolhida para participar da pesquisa compreende a cidadania como participação social e política garantida com a entrada e permanência dos alunos na escola, para que possam desenvolver suas capacidades, esse projeto traz como fundamentos os princípios educacionais previstos na CF/88 e na LDBEN 9394/96.

Para Aranda (2014, p. 12), “Nesses termos, o diálogo estabelecido em torno do tema participação como princípio da gestão democrática da educação permite registrar retrocessos, avanços e lacunas [...]”. Apesar de os municípios apresentarem legislações que asseguram mecanismos de gestão democrática e garantem espaços de participação, a prática nos sistemas de ensino mostra que a cultura da participação e engajamento social ainda precisa ser aprimorada na escola.

Os planos municipais de educação de Alto Alegre do Pindaré (Lei nº 167/2015) e Miranda do Norte (Lei nº 065/2015) cumprem o dispositivo da LDBEN em vigor que, no art. 11, estabelece que os Municípios incumbir-se-ão de 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 âmbito da gestão democrática, e com base nos estudos de Soares e Cardozo (2017), analisaram-se os PMEs e as leis municipais de aprovação, a partir das categorias: princípios da gestão democrática e formação continuada. O PNE

---

<sup>22</sup> Presentes no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. “Educação um tesouro a descobrir”, de Jacques Delors, 1996.

ratifica a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, e a LDBEN estabelece os princípios para a educação já mencionados em seção anterior.

No Quadro 08, a seguir, analisa-se a presença dos princípios da gestão democrática previstos nos PMEs dos municípios participantes da pesquisa. Observou-se, ainda, que os participantes da pesquisa não se apropriaram do PME, respondendo de forma incerta se conheciam aspectos relacionados à gestão democrática presentes nos PMEs.

Quadro 08 - Princípios da gestão democrática presentes nos PMEs

| MUNICÍPIO              | PRINCÍPIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alto Alegre do Pindaré | <p>Art. 3. A avaliação do PME/AS será feita anualmente, no final do mês de novembro de cada ano, através de seminário, para análise, monitoramento e discussão, das metas e estratégia do PME, com a participação da sociedade civil, via representação do Fórum Estadual de Educação.</p> <p><b>Metas e estratégias</b></p> <p>12.20: Estimular a participação e consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na reformulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares.</p> <p><b>Meta 15: Assegurar, a partir da aprovação deste plano, a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.</b></p> <p>15.02: garantir que os órgãos gestores promovam efetiva inclusão e participação de todos os segmentos da comunidade escolar, no processo educacional, como princípio de democratização da educação pública.</p> <p>15.03: criar mecanismos de avaliação da gestão escolar com a participação da comunidade possibilitando um verdadeiro acompanhamento e controle da gestão.</p> <p>15.04: garantir a autonomia da escola em consonância com seu Projeto Político Pedagógico em questões e decisões internas.</p> |
| Miranda do Norte       | <p>Art. 2. Diretrizes do PME:<br/>VI - Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;</p> <p>Art. 4. A avaliação do PME será feita a cada 02 (dois) anos, no final do mês de junho do ano da avaliação, através de Seminário ou Fórum, para análise, monitoramento e discussão das metas e estratégias previstas no plano, com a participação da Sociedade Civil, via representação do Conselho Municipal de Educação e ou Fórum Municipal de Educação caso esteja instituído.</p> <p>Art. 9. O município de Miranda do Norte deverá aprovar leis específicas disciplinando a gestão democrática da educação em seus respectivos âmbitos de atuação;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>Metas e estratégias</b></p> <p>7.24 Criar mecanismos de avaliação contínua de professores, supervisores e gestores das escolas municipais para melhorar as relações profissionais e interpessoais no atendimento aos alunos.</p> <p><b>META 18: Assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, por meio da participação direta da comunidade escolar na eleição de gestores, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho no âmbito das escolas públicas norte mirandenses.</b></p> <p>18.1 Aplicar prova específica a fim de subsidiar a definição de critérios e objetivos para o provimento dos cargos de gestores escolares.</p> <p>18.2 Criar a comissão municipal, formada por técnicos da SEMED e representantes do Sindicato dos Professores para elaborar o decreto municipal que regulamentará a eleição e os critérios técnicos para a definição da profissionalização dos gestores escolares.</p> <p>18.9 Criar as condições efetivas de participação da comunidade escolar e local na elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, estabelecendo cronograma e materiais destinados a essas atividades que envolvem a SEMED e as escolas.</p> <p>18.10 Instituir a eleição direta para o cargo de gestor das escolas públicas da rede municipal, promovendo as condições para a efetiva participação das comunidades escolares, tendo em vista o cronograma e o regulamento da Secretaria.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Adaptado de Leis Municipais (2020).

De acordo com o quadro acima, o município de Alto Alegre do Pindaré não apresenta, na lei de aprovação do PME, nenhum artigo específico sobre a gestão democrática do ensino. O art. 3º garante a participação da sociedade civil na avaliação anual do plano, através de seminários, citando a representatividade via Fórum Estadual de Educação, deixando de fora da lei outros órgãos colegiados. O PME desse município aborda a gestão democrática em um capítulo específico. O município de Miranda do Norte segue as diretrizes presentes no PNE, e apresenta na lei de aprovação do seu PME a responsabilização do município na disciplina da gestão democrática local, e garante a participação da sociedade civil na avaliação do plano através de seminários com membros do CME ou Fórum Municipal instituído. Ao discutir a gestão democrática na escola pública, Libâneo (2011, p. 328) descreve que “[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática [...]”.

De acordo com o PME de Alto Alegre do Pindaré, a gestão democrática “[...] tem a finalidade de promover e ampliar a participação dos segmentos que compõem as Associações de Pais e Professores/Professoras (APP) e Conselhos

Escolares vinculados à Educação [...]”. (ALTO ALEGRE DO PINDARÉ, 2015, p. 40). O município garante, no corpo do PME, os princípios da gestão democrática com base no art. 14 da LDBEN, que assegura a participação dos profissionais da educação e da comunidade, apesar da lei de aprovação não apresentar inicialmente esses princípios.

Os PMEs dos municípios em estudo estão alinhados ao PNE. No âmbito da meta 19, e para a efetivação da gestão democrática, os documentos instituem a criação e/ou fortalecimento dos CMEs, dos conselhos escolares, dos grêmios estudantis e a participação da comunidade na gestão das instituições de ensino. Porém, o município de Alto Alegre do Pindaré não especifica no plano estratégias os critérios para escolha democrática dos gestores escolares.

Segundo Paro (2011, p. 37-39):

[...] pode-se falar em três modalidades de escolha: nomeação pura e simples pelo poder executivo, concurso público, e eleição pela comunidade escolar [...] [sendo] [...] a modalidade de escolha que mais se adéqua às peculiaridades da função do diretor é sua eleição pela comunidade escolar.

Pelo caráter de democratização que possui em relação às outras, e pela legitimidade que os votos daqueles que vão “dirigidos” possuem, o PME do município de Miranda do Norte apresenta de forma mais detalhada os critérios técnicos para a escolha de gestores escolares, bem como define a eleição como processo. Para essa escolha, porém, apesar de garantida no plano, ainda não é uma prática nessa rede pública de ensino.

Quadro 09 - Formação continuada nos PMEs

| Município              | Formação continuada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alto Alegre do Pindaré | <p><b>Metas e estratégias</b></p> <p>10.9: realizar formação continuada, presencial e/ou à distância, para os profissionais de educação (gestores/gestoras, professores/professoras e pedagogos e pedagogas), do Sistema Municipal de Ensino, em todos os níveis, etapas e modalidades de ensino, à luz dos Direitos Humanos, Educação Fiscal e Educação Ambiental que reconheçam e valorizem a diversidade e a democracia participativa.</p> <p>12.7: promover periodicamente cursos de atualização e aperfeiçoamento, palestras, debates e outros eventos dirigidos a todos os profissionais da educação.</p> <p>12.14: promover em regime de colaboração com o estado programas de formação continuada em serviço no Sistema de Ensino para todos os profissionais da educação dos diferentes níveis e modalidades, de formação presencial e à distância, nas diversas instancias do sistema.</p> |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>12.19: estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselho municipal de educação como instrumento de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo.</p> <p>14.18: ofertar bolsas de estudo para pós-graduação dos professores e das professoras e demais profissionais da educação básica (supervisor, diretor, orientador pedagógico) e partir do 2º ano de vigência deste PME, em conformidade com o PCCR.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Miranda do Norte | <p><b>Metas e estratégias</b></p> <p>2.15 Definir diretrizes municipais para a política de formação inicial e continuada de professores e demais profissionais do Ensino Fundamental.</p> <p>6.8 Promover formação continuada aos Profissionais da Educação para atuar na Educação Integral visando garantir também a inclusão de pessoas com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação.</p> <p>15.2 Implantar política de formação continuada, pós-graduação lato sensu em parceria com as IES's e o Estado para os profissionais da educação: professores, especialistas, agentes administrativos, auxiliares de serviços gerais, vigilantes, merendeiras, conforme escolaridade e funções desempenhadas nas escolas.</p> <p>17.5 Implantar, no prazo de um ano de vigência desta Lei, política municipal de formação continuada, construída em regime de colaboração com a União e o Estado para funcionários de escola.</p> <p>18.14 Fortalecer a gestão escolar com aporte técnico e formativo nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, para que possa gerir, a partir de planejamento estratégico, recursos financeiros da escola, garantindo a participação da comunidade escolar na definição das ações do plano de aplicação dos recursos e no controle social, visando o efetivo desenvolvimento da gestão democrática.</p> |

Fonte: Adaptado das Lei nº 167/2015 e Lei nº 065/2015.

A formação continuada de profissionais da educação é instituída como uma das principais estratégias para a melhoria da qualidade do ensino nos planos municipais. O município de Alto Alegre do Pindaré destaca a possibilidade da formação continuada presencial ou a distância para os gestores escolares, programas de formação continuada em serviço e formação para conselheiros. Miranda do Norte destaca a formação para os funcionários da escola e o fortalecimento da gestão escolar com formações que contemplem as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras.

Para Machado (2000, p. 119), “[...] os resultados de desempenho escolar estão estreitamente relacionados com o desempenho profissional das lideranças escolares e com o estilo que desenvolvem na construção da identidade institucional

da escola.” Nesse sentido, os municípios têm instituído nos seus PMEs estratégias para a formação continuada dos profissionais da gestão escolar. No entanto, essas estratégias apresentam muitos desafios para que sejam efetivadas, haja vista os municípios apresentarem dificuldades em formular seus próprios programas de formação continuada, considerando as especificidades de cada sistema público municipal.

A seguir, aborda-se como a formação de gestores se configurou nos municípios no período de 2009 a 2019 quanto aos programas, conteúdos, metodologias, parcerias, e os espaço/tempo dos encontros de formação.

#### **4.5 Processo de formação continuada de gestores escolares: políticas, programas e o espaço/tempo dos encontros de formação**

Historicamente, as relações público-privadas, na educação brasileira, têm sido demarcadas por várias formas de “privatização do público”, seja pela transferência do estatal para o terceiro setor ou privado, ou “através de parcerias entre instituições públicas e privadas com ou sem fins lucrativos”, sendo o público definido pelo privado que reorganiza os processos de gestão e redefine o conteúdo das políticas com base na lógica de mercado (PERONI, 2015, p. 16).

No início da década de 1990, o diagnóstico sobre a América Latina, segundo os “homens de negócios” (FRIGOTTO, 1999, p. 19), “[...] apontava a vulnerabilidade dos países às crises como um dos impedimentos ao crescimento econômico e que um conjunto de medidas, as reformas de primeira geração<sup>23</sup>, estimulariam uma maior circulação de capitais na região [...]”. (SILVA, 2005, p. 3). Esses pressupostos de reconfiguração do capital foram determinantes para a reforma e redefinição do papel do Estado brasileiro, a das relações que seriam estabelecidas entre o público e o privado.

No período de 2009 a 2019, foram identificados, nos municípios da pesquisa, os seguintes programas de formação continuada dos gestores escolares: Ação Educação (2009-2013), estabelecido a partir da relação público-privada entre os

---

<sup>23</sup> A reforma do Estado, da previdência e reforma fiscal, a política de privatização de empresas estatais, a redução orçamentária de gastos públicos nacionais, o controle inflacionário, a política de facilitação de competitividade externa, a desregulamentação e regulamentação pela ótica privada, a estabilidade das instituições bancárias, a liberalização do fluxo de capitais, a obtenção de superávit primário, a política de incentivo do setor privado e de flexibilização dos contatos de trabalho.

municípios, a Fundação Vale e o Programa Avaliação e Aprendizagem (2014-2015), executado pelo Instituto Itaú Social. No âmbito do planejamento, os PMEs definiram estratégias para a formação continuada dos gestores.

Para aprofundar a análise quanto a essas questões, a pesquisa indagou aos entrevistados se a SEMED desenvolveu, no período de 2009 a 2019, alguma política de formação continuada de gestores escolares. Para essa questão, os secretários e formadores responderam:

Não há uma diretriz ou um programa específico, uma rotina específica, com datas, mês, quantidades anuais, mas há uma rotina subjetiva [...] (Secretário de Educação de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Nos últimos três anos, que tive mais a frente, nós tivemos um momento. Nós temos uma formação através de um consórcio regional, no qual participamos durante um período de um ano. Depois também parou e nossas formações são mais externas e também direcionada com a UNDIME. Então são dois focos que estão tendo de formação, as formações internas que nós constantemente estamos realizando e as formações que são repassadas pela Undime ou pelo Estado (Secretário de Educação de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Nós tivemos algumas próprias, não planejadas, não tão organizadas, direitinho, com um plano de curso organizado. nós não tivemos. E participamos de outras formações. Com o Estado e de outras parcerias (Formador de Alto Alegre do Pindaré).

De acordo com as falas dos entrevistados, observa-se uma descontinuidade nas políticas de formação em serviço dos gestores escolares. O que o Secretário chama de “rotina subjetiva”, é representado na prática por reuniões de alinhamento das ações da SEMED com as escolas, o que implica em encontros mais informativos do que formativos (ver Figura 09).

Figura 09 - Reunião de alinhamento de ações em Alto Alegre do Pindaré (2018)



Fonte: Rede social da SEMED (2020).

Destaca-se, ainda, o caráter assistemático da formação em serviço dos gestores escolares nos municípios. Quando perguntados sobre os conteúdos ministrados nos encontros de formação, os Secretário e formadores relataram que:

Nas nossas formações internas, as internas a gente sempre prioriza a pauta do momento. Um exemplo, vamos trabalhar a prova Brasil, é de grande importância relatar ou dar ênfase a temas como a evasão, a reprovação a questão dos descritores ou competências e habilidades. A questão de temas nesse sentido é o que vem no momento. Daí fazer o que é mais importante naquele momento (Secretário de Educação de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Na verdade, o que acontecia mais era reunião. Porque tem a reunião e tem realmente as formações. O que acontecia mais era a reunião. Não tinha regularidade nas formações não (Formador de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Antes de 2009, era só reunião que eu fazia com os diretores e supervisores, não era um programa, era mais administrativa e foi evoluindo e tendo outra coisa. Não tinha Prova Brasil nessa época (Secretário de Educação de Miranda do Norte).

Pela fala dos entrevistados, percebe-se o foco administrativo nas reuniões com gestores escolares. Apreendeu-se, a partir da fala dos entrevistados, que as políticas de formação continuada de gestores são delineadas a partir de programas específicos, que, para serem implantados, dependem de relações com entidades privadas ou entes federados, e que os municípios não possuem programas próprios

e contínuos de formação de gestores escolares. As formações locais, fora do âmbito das parcerias, não possuíam uma sistematização definida.

Analisou-se como os programas de formação de gestores escolares se consubstanciaram nos municípios através de práticas formativas de caráter gerencialista através de parcerias, firmadas entre os sistemas de ensino pesquisados e consultorias empresariais, por meio das quais foram realizadas ações de formação continuada de gestores escolares.

O Programa Ação Educação apresentou faces do gerencialismo na Educação. A Fundação Vale, instituição de direito privado e sem fins lucrativos, que tem a mineradora Vale como sua principal mantenedora, e também estabelece parcerias com outras instituições e empresas para o desenvolvimento de projetos, instituiu no ano de 2009 o Programa Ação Educação, no Maranhão, e implantou, ainda, no Pará, Minas Gerais, Sergipe e Espírito Santo, com o seguinte objetivo:

Colaborar com as prefeituras no planejamento de suas políticas de educação em termos de gestão educacional, formação continuada, práticas pedagógicas e infraestrutura. O programa ajuda também os municípios no fortalecimento de suas redes de ensino, na viabilização de suas metas de educação e na implantação das políticas públicas de âmbito estadual e federal (FUNDAÇÃO VALE, 2011, p. 4).

No período de 2009<sup>24</sup> a 2013, os municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte fizeram parte do Programa por serem atravessados pela Estrada de Ferro Carajás. As ações do programa foram orientadas com base na forma como os municípios implementavam o PAR<sup>25</sup>. Em 2019, a Fundação Vale desenvolveu 18 iniciativas<sup>26</sup> no Maranhão.

No contexto da reconfiguração do capitalismo e da reforma do Estado brasileiro, empresas como a mineradora Vale, através de suas fundações e institutos,

---

<sup>24</sup> Em 2009 o Programa Ação Educação atuava nos municípios de Açailândia, Alto Alegre do Pindaré, Anajatuba, Arari, Bom Jesus das Selvas, Buriticupu, Cidelândia, Igarapé do Meio, Itapecuru-Mirim, Miranda do Norte, Pindaré-Mirim, Santa Rita, São Pedro da Água Branca, Vila Nova dos Martírios, Vitória do Mearim, Tufilândia, Bacabeira, Monção, Santa Inês e São Francisco do Brejão.

<sup>25</sup> Instrumentos de avaliação e implementação de políticas de melhoria da qualidade da educação, sobretudo da educação básica pública.

<sup>26</sup> Apoio à estruturação do Banco de Leite Humano do Estado do HU-UFMA; Apoio à melhoria da UTI Neonatal do HU-UFMA; Casa Saudável; Centro Cultural Vale Maranhão; Ciclo Saúde Cuidadores em Saúde; Educação Integral na Prática; EJA Literatura na Alfabetização; Estação Conhecimento; Estação Saúde; Fundo Empreender; Permacultura na Estação Conhecimento; Programa de Alfabetização no Maranhão; Programa Empreendedorismo Social Comunitário (PESC); Projeto Político Pedagógico da Estação Conhecimento; Rede Mulheres do Maranhão; Rotas e Redes Literárias; Vigilância Nutricional (FUNDAÇÃO VALE, 2019).

concebem a noção de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Nesse estudo, não é objetivo aprofundar a análise das contradições na relação entre empresas e Estado, porém, é necessário considerar que a lógica de mercado e a ideologia de um Estado mínimo tem comprometido a democratização da educação.

Nessa conjuntura neoliberal, Gentili (1995, p. 2) considera que:

Reconhecer esta dinâmica onde se combinam a mudança e a permanência é fundamental para uma compreensão teoricamente rigorosa das lógicas de dominação existentes em nossas sociedades e para a construção de uma prática política radicalmente democrática orientada para a superação da sociedade de classes.

É preciso perceber que a territorialização do privado, através das empresas multinacionais, alcança os espaços das políticas públicas sociais. Na educação, esse movimento se materializa com a atuação de Organizações Não Governamentais (ONG), Institutos e fundações, e a responsabilidade social empresarial apresenta vias de privatização da educação. Essa responsabilidade se configura no processo de redimensionamento da lógica empresarial, e “[...] o foco recai na órbita do gerenciamento empresarial, de modo, a fazer com que a empresa adote diferentes formas de se relacionar com a sociedade [...]”. (SANTOS, 2015, p. 30).

O Quadro 10, abaixo, apresenta uma caracterização do Programa Ação Educação, mostrando a metodologia, ações gerais do programa e ações com vistas ao desempenho da gestão escolar, considerando os princípios neoliberais da eficiência, eficácia e efetividade.

Quadro 10 - Caracterização do Programa Ação Educação

| Programa Ação Educação                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Metodologia                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ações gerais                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ações na Gestão escolar                                                                                                                                                                                                           |
| O programa utiliza a metodologia dos “Arranjos de Desenvolvimento da Educação” (ADEs <sup>27</sup> ), na qual um grupo de municípios com proximidade geográfica e características socioeconômicas semelhantes busca trocar experiências e solucionar conjuntamente dificuldades na área da educação. Tem como princípio | Diagnóstico do contexto educacional até a tomada de decisão; a elaboração e execução do plano de ação. Temas como formação continuada, atividades no contraturno das aulas, correção do fluxo dos alunos, políticas de incentivo à leitura e melhoria da infraestrutura das escolas são trabalhados nos Arranjos. | Os gestores escolares recebem formação em gestão, visando torná-los mais preparados para lidar com os desafios resultantes do planejamento das ações no cotidiano das escolas e melhorar as condições de aprendizagem dos alunos. |

<sup>27</sup> A metodologia foi regulamentada pelo Parecer CNE/CEB Nº 9/2011, referente à análise de proposta de fortalecimento e implementação do regime de colaboração mediante arranjos de desenvolvimento da educação.

|                                                                                                                    |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| a cooperação e a troca de boas práticas, bem como a articulação com as instâncias dos governos estadual e federal. |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

Fonte: Adaptado de Fundação Vale (2011, p. 18-19).

De acordo com as informações obtidas junto aos técnicos das SEMEDs de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, o Programa Ação Educação tinha dois eixos: o primeiro, denominado comunidade PAR, voltado para a formação dos técnicos das Secretarias que atuavam na instrumentalização do PAR nos municípios, e o segundo chamado “comunidade de gestores”<sup>28</sup>, atuava diretamente com os gestores escolares.

O programa era executado “[...] em parceria com a Comunidade Educativa Cedac (CE CEDAC), Organização Social de Interesse Público (OSIP), e implantado de forma diferenciada nos territórios, conforme as necessidades de cada um deles [...]”. (FUNDAÇÃO VALE, 2011, p. 19). A Comunidade Educativa (CE) CEDAC atua nas seguintes linhas: concepção de metodologias e estratégias, com o objetivo de apoiar e estimular a implementação de propostas no campo da educação; elaboração e execução de projetos de formação de profissionais da educação (equipes das Secretarias de Educação, diretores escolares, coordenadores pedagógicos e professores), com ações presenciais e virtuais; cursos, oficinas e palestras para educadores e gestores; desenvolvimento de ações e estratégias para a promoção da participação social na educação; produção de publicações para subsidiar a prática dos educadores, sistematizar e disseminar o conhecimento construído; elaboração de tecnologias sociais no campo da educação.

Conforme relato de um dos formadores, quando questionado sobre como eram organizados os encontros formativos do Ação Educação, onde o mesmo respondeu:

As formações aconteciam bimestralmente. Os técnicos das Secretarias de Educação e formadores de gestores se reuniam em um dos municípios, porque cada encontro era um município diferente que era sede. E quando a gente voltava eram feitas as nossas reuniões locais (Formador de Miranda do Norte).

<sup>28</sup> Nome dado a um grupo de municípios no Maranhão e Pará que faziam parte dos encontros de formação. O objetivo era formar uma rede de excelência de gestores de escolas.

A participação dos municípios na formação de gestores estava condicionada à adequação ao Programa Ação Educação e à sua logística de organização dos encontros formativos definida pela Fundação Vale e CE CEDAC.

Em 2012, como parte integrante do Ação Educação, foi desenvolvido o módulo “Gestão para uma Educação de Qualidade”, com um total de 18 horas. De acordo com as diretrizes do módulo, cada município teve disponíveis 02 (duas) vagas; uma, impreterivelmente, do secretário de educação, e outra para técnicos da secretaria que atuam em parceria direta com o gestor, preferencialmente participante da Comunidade PAR e/ou efetivo na Rede.

De acordo com as diretrizes do programa, as formações tinham como objetivos: apoiar os gestores públicos na gestão das Redes de Ensino de uma região, e discutir os componentes da gestão para uma educação de qualidade.

#### Quadro 11 - Programação do Ação Educação para os municípios (2012)

##### **Parte I - Gestão educacional do município**

Coordenador: José Fernandes Lima, ex-secretário estadual de Educação de Sergipe, professor da Universidade Federal de Sergipe e membro do CNE.

Módulo 1 - O que caracteriza uma educação de qualidade;

Módulo 2 - Construção de um projeto político pedagógico da Rede de Ensino;

Módulo 3 - Construção do sistema administrativo e funcional;

Módulo 4 - Os dados educacionais na gestão da Rede de Ensino;

Módulo 5 - Estabelecimento de metas básicas para a educação;

Módulo 6 - Administrar finanças;

Módulo 7 - Comunicação e diálogos profissionais.

##### **Parte 2 - Gestão educacional da região/ Arranjos de Desenvolvimento da Educação**

Coordenador: Mozart Neves - consultor do Movimento Todos pela Educação e Comunidade Educativa Cedac, ex-secretário estadual de Educação de Pernambuco, ex-reitor da Universidade Federal de Pernambuco e membro do CNE.

Módulo 8 - Regime de colaboração horizontal - entre municípios;

Módulo 9 - Orçamento territorial e os Consórcios intermunicipais;

Módulo 10 - Planejamento territorial - Plano Intermunicipal de Educação.

Fonte: Adaptado de SEMED - Miranda do Norte (2020).

Observa-se, a partir da sistematização dos conteúdos formativos, o alinhamento destas com o Movimento Todos pela Educação (organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, não governamental e financiada por recursos privados). A execução da política de formação continuada de gestores, no âmbito do Programa Ação Educação, era realizada através de parcerias entre instituições públicas e privadas, onde o privado definia o público evidenciando uma “agenda do capital para a educação”. (EVANGELISTA; LEHER, 2012, p. 8).

Martins (2013, p. 7), analisando as parcerias público-privadas, considera que a forma como são estruturadas:

[...] contribui para a ocultação dos conflitos entre classes e frações de classe, tornando mais complexa a compreensão da realidade, sobretudo no que se refere aos tênues limites entre o público e o privado - de modo a tornar também menos nítida a distinção entre os direitos sociais e os direitos individuais. As propostas desse grupo contribuem para sustentar a possibilidade de aliar práticas de mercado à justiça social, integrando e promovendo pactos por supostos interesses em comum entre as classes sociais.

Os interesses entre o público e o privado, através das relações dos movimentos empresariais com entes governamentais que chegam aos municípios com “boas intenções”, definindo as políticas de gestão educacional e escolar, mostram-se antagônicos, considerando-se os princípios da gestão democrática participativa e da Educação pública. “A coesão dos setores dominantes e dos governos que lhes servem engendra uma maior diferenciação da luta de classes no alvorecer do século XX” (EVANGELISTA; LEHER, 2012, p. 23), e nascer do século XXI. A seguir, o registro de uma das formações do Programa Ação Educação no município de Alto Alegre do Pindaré, que no período citado foi sede regional do encontro.

Figura 10 - 18º encontro de formadores de gestores em Alto Alegre do Pindaré (2013)



Fonte: Acervo da SEMED de Alto Alegre do Pindaré (2013).

No processo formativo do programa eram estabelecidos os conteúdos para cada grupo de participantes, como pode ser observado no Quadro 12.

Quadro 12 - Conteúdos formativos para Secretários e Técnicos Municipais de Educação

| Participantes                               | Ações que deveriam realizar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Secretários de Educação</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em reuniões para aprofundamento teórico e prático relacionados à gestão da rede de ensino e a implementação de ações que promovam o acesso, permanência e aprendizagem dos alunos;</li> <li>• Realização de reuniões com equipe para articulação, acompanhamento e execução dos planos da Secretaria;</li> <li>• Participação na organização e na apresentação pública das ações realizadas na rede.</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| <b>Técnicos das Secretarias de Educação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em reuniões para aprofundamento teórico e prático relacionados à gestão da rede de ensino e a implementação de ações que promovam o acesso, permanência e aprendizagem dos alunos;</li> <li>• Acompanhamento do desenvolvimento do trabalho dos diretores nas escolas conforme diretrizes da Secretaria;</li> <li>• Elaboração do plano de ação;</li> <li>• Realização de reuniões com Secretário de Educação e equipe para articulação, acompanhamento e execução dos planos da Secretaria;</li> <li>• Participação na organização e na apresentação pública das ações realizadas na Rede.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado do Certificado de participação emitido pela Fundação Vale (2020).

As equipes municipais eram orientadas a organizarem os dados da rede de ensino, elaborar planos de ação, realizar reuniões e definir metas para a rede de ensino e para a escola. Quando retornavam aos municípios, os participantes desenvolviam as ações definidas nos encontros da comunidade PAR e comunidade de gestores, como pode ser observado no registro a seguir, na Figura 11. Anualmente, eram realizados 04 (quatro) encontros regionais com alternância entre os municípios que sediavam o encontro.

Figura 11 - Encontro formativo de gestores escolares em Miranda do Norte (2012).



Fonte: Adaptado do acervo da SEMED de Miranda do Norte (2012).

Nesse sentido, para a presente pesquisa, a análise de Peroni (2015, p. 22) é pertinente, ao afirmar que “[...] o material proposto pelas parcerias é padronizado e replicável. Observamos, também, o retorno da histórica separação entre o pensar e o fazer, sendo que as instituições privadas determinam e monitoram e as escolas executam [...]”. Esse contexto pode ser confirmado com a seguinte fala:

[...] a gente vinha fazendo formações com gestores, como é que acontecia? Essa formação com gestores era feita por uma equipe da Secretaria que participava e posteriormente eles tinham que fazer a mesma formação. Com a pauta, a mesma pauta, claro modificando algumas coisas, alguns textos, mas que tivessem uma certa sequência em relação aos estudos (Formador de Miranda do Norte).

[...]

Eles geralmente ofertam e a gente tem uma contrapartida, de algum modo, nossa contrapartida geralmente se dá mais por meio de pessoal, de participação, e eles vêm com uma política de formação (Secretário de Educação de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Os técnicos da Secretaria vão para os encontros e quando voltam eles repassam, o que eles viram lá, para os gestores das escolas da rede (Formador de Miranda do Norte).

No município de Miranda do Norte, a pesquisa teve acesso aos portfólios profissionais dos formadores de gestores que fizeram parte do Programa Ação Educação de 2009 a 2013. A partir da análise dos documentos, organizaram-se os resultados em quatro categorias: participantes, instrumentos utilizados nas formações, conteúdos formativos, materiais utilizados e referências, conforme o Quadro 13, a seguir:

Quadro 13 - Instrumentos, conteúdos, materiais, referências e participantes das formações do Programa Ação Educação

| <b>Categorias</b>                                             | <b>Elementos identificados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Participantes</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefeitos, Secretários, Secretários Adjuntos e Responsáveis pelo PAR nos municípios;</li> <li>- Secretários de Educação, técnicos das secretarias e representantes da gestão escolar.</li> </ul>                                                                                             |
| <b>Instrumentos utilizados nas formações (ver Apêndice D)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichas de registro de observação;</li> <li>- Pautas dos encontros;</li> <li>- Roteiros de reunião;</li> <li>- Listas de frequência;</li> <li>- Tabelas com dados dos municípios;</li> <li>- Cronogramas das reuniões;</li> <li>- Tabela de acompanhamento dos indicadores do Par.</li> </ul> |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conteúdos formativos</b> | <p><b>Gestão administrativa:</b> Reconhecimento da importância do organograma hierárquico da Rede; Emissão de documentos; Elaboração e registro da documentação interna à unidade escolar; A organização e administração do tempo escolar;</p> <p><b>Gestão Pedagógica:</b> Incentivar a formação de todos os profissionais da Unidade Escolar; Análise dos índices de aprendizagem dos alunos; Projeto Educativo da escola; Encaminhamento para alunos que necessitam de atendimento específico;</p> <p><b>Gestão das relações interpessoais:</b> Periodicidade de reuniões regulares; Ações cotidianas; Ações para construir e valorizar os procedimentos de valores e atitudes;</p> <p><b>Gestão do espaço físico:</b> Melhoria do ambiente de aprendizagem; Condições materiais para o desenvolvimento do trabalho;</p> <p><b>Gestão dos recursos financeiros:</b> Otimização e busca de recursos.</p> |
| <b>Materiais utilizados</b> | <i>Data-show</i> , caixa de som, <i>notebook</i> , papel 40 kg, cavalete, pincéis, portfólio, livro literário e cópias de outros materiais, como textos e tabelas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Referências</b>          | Foram identificados textos de Madalena Freire, Terezinha Rios, Paulo Freire e matérias das revistas “Nova escola” e “Gestão Escolar”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fonte: Portfólio dos formadores, Dados da Pesquisa (2021).

Através da análise dos portfólios dos formadores, foi possível identificar outros conteúdos formativos: planejamento, avaliação e condução de reuniões; dimensões do PPP; foco da gestão, dimensões da competência do educador; ética; gestão eficaz; IDEB, Plano de metas (Decreto nº 6094/2007), Conselho escolar, dimensões do PAR, Regimento escolar, família na escola; Conceito de alfabetização e leitura; Metas de alfabetização; Indicadores de Aprendizagem; Conteúdos das áreas de gestão escolar, como gestão da aprendizagem, das relações interpessoais, administrativa, do espaço e dos materiais.

As formações implantaram uma rotina fundamentada na instrumentalização dos técnicos das Secretarias de Educação através da organização de informações da rede de ensino, da tabulação de dados das avaliações externas, organização de agendas de reunião, cronogramas e quadros de acompanhamento das escolas. Essa instrumentalização contribuiu para a organização do trabalho dos técnicos e formadores, para o monitoramento de ações do PAR e para a sistematização dos encontros de formação de gestores.

No município de Alto Alegre do Pindaré, essa organicidade dos técnicos quanto à formação dos gestores foi sendo realizada apenas durante o Programa, e após o término deste observou-se a ausência de ações voltadas para a formação em serviço dos gestores escolares, o que ratifica a necessidade de programas de formação que sejam elaborados e executados na sua essência, pelas equipes locais,

apresentando uma implementação contínua de formação para a qualificação dos gestores.

As formações estabelecidas pelas relações público-privadas têm prazos para serem encerradas, sendo necessário que as formações façam parte da cultura e do planejamento educacional dos municípios. Na organização da Ação Educação, eram estabelecidas metas para o Arranjo Estrada de Ferro Carajás 2 (Quadro 14).

#### Quadro 14 - Metas do arranjo EFC 2 em 2012

- Alfabetizar todos os alunos da Educação Infantil, Ensino Fundamental e EJA até 2014;
- Garantir o acesso e permanência com sucesso de 80% dos pais e mães não alfabetizados no Programa Agente Jovem Ambiental (AJA) e EJA;
- Institucionalizar a análise dos dados educacionais da rede de ensino com todos os segmentos da Educação e membros da comunidade;
- Elevar o desempenho de aprendizagem dos alunos do Arranjo EFC 2 para 100% com prioridade para a EI e o ensino Fundamental.

Fonte: Adaptado de Documentos do portfólio dos formadores (2020).

O programa definia ainda as capacidades que os gestores deveriam adquirir com as formações, expressando o caráter de responsabilização, eficácia, eficiência e produtividade, que passam a ser exigidos dos gestores escolares (ver Quadro 15).

#### Quadro 15 - Capacidades que os gestores deveriam adquirir com as formações

- Valorizar e reconhecer a **responsabilidade** da posição que ocupam no cenário educacional brasileiro, para que suas ações correspondam aos propósitos educativos de uma Rede de Ensino;
- Conhecer, valorizar e executar as leis que regem a educação para beneficiar todos os integrantes da Unidade Escolar, principalmente no que diz respeito aos direitos de toda criança e adolescente;
- Criar condições para que toda comunidade escolar possa aprimorar e valorizar as aprendizagens como expressão de sentido ao ato de educar;
- **Definir normas e procedimentos** para que o funcionamento da Unidade Escolar seja o mais harmônico possível;
- Tornar o espaço da Unidade Escolar um local prazeroso e de aprendizagem, para que todos possam usufruir o prazer do convívio;
- Criar um ambiente de respeito, aprendizagem, diálogo, justiça e solidariedade, para que toda comunidade escolar tenha uma referência de **convívio democrático**;
- Saber **produzir todos os registros** necessários à sua prática profissional;
- Criar condições para que os materiais, durante o desenvolvimento do trabalho, sejam **utilizados da melhor maneira possível**, não só como meio de economizar recursos, mas também para que todos aprendam a zelar os recursos já obtidos;
- Saber utilizar e captar recursos financeiros para garantir a melhoria da Unidade Escolar;
- Recorrer a diferentes fontes de informação (livros, *sites*, vídeos etc.) para aprimorar o trabalho da gestão escolar e da sua equipe escolar;
- Tornar público os índices de aprendizagem da escola (IDEB, Prova Brasil etc.)

Fonte: Adaptado de Documentos do portfólio dos formadores (2020).

A partir do exposto, é importante destacar o caráter filantrópico do Programa Ação Educação, sendo visto pelos municípios como um benefício da empresa Vale. Nesse sentido, Santos (2015, p. 89) afirma que:

O Programa Ação Educação faz parte do trato que o terceiro setor dá para educação, que ocorre por meio de políticas segmentadas de caráter seletivo que se efetivam de forma focalizada. Nesse intento, a educação é um direito que se transforma em benefício a ser adquirido no âmbito privado ou mendigado na benevolência da Fundação Vale. O que se apresenta para sociedade é uma aparência de que os programas empreendidos pelas organizações empresariais são de qualidade, quando de fato são priorizadas apenas metas quantitativas no cumprimento das exigências dos órgãos multilaterais, mas com o discurso da boa aprendizagem.

Posto isso, tem-se que o Programa Ação Educação corrobora com a lógica neoliberal e de crise da educação pública, na qual as empresas são as grandes salvadoras da pátria que podem responder aos problemas da educação pública no âmbito da eficiência, eficácia e produtividade. Cabe ressaltar, ainda, que com as formações, as equipes das secretarias passam a ter um olhar mais quantitativo sobre os dados educacionais, e o Ação Educação é completamente assimilado pelos formadores e gestores que passam a ter uma visão notadamente marcada pela busca de resultados quantitativos ligados aos índices de avaliação nas provas nacionais do SAEB (SANTOS, 2015).

Para aprofundar a análise, serviram de apoio três categorias teóricas: *governance*, ação pública e regulação. Essas categorias permitem “compreender as políticas públicas como resultado da ação de grupos de interesse que participam ativamente de sua execução”. Posto isso, o termo *governance* surge em contraponto ao termo “governo”, se apresentando como um novo modelo de governar, que rompe com a forma tradicional e vertical, e, nesse formato, existe “um apelo à filantropia e ao apoio comunitário” na realização das políticas públicas, que para serem executadas, vão aderir aos contratos e parcerias entre os entes federados e outras instituições da sociedade civil, como ONGs, institutos e as parcerias público-privadas (OLIVEIRA, 2019, p. 63-65).

Posto isso, a ação pública implementada pela descentralização e multiplicidade de agentes sociais públicos ou privados, onde “[...] o Estado se apresenta como mais um parceiro na relação, com uma ‘complexidade de organizações’ se caracteriza uma regulação gerencial agora composta por outras práticas e atores.” (OLIVEIRA, 2019, p. 73). Nessa conjuntura, o Programa Avaliação

e Aprendizagem fez parte do escopo de políticas de formação de gestores escolares analisados.

Com foco nas avaliações, o Programa Avaliação e Aprendizagem PAAE foi planejado e executado no Maranhão pela CE CEDAC, através de uma relação público-privada com a Fundação Itaú Social, que é uma fundação de direito privado sem fins lucrativos. Em 2014, foram convidados a fazerem parte do programa os municípios de Miranda do Norte, Santa Inês, Monção, Igarapé do Meio, Vitória do Mearim e Bom Jardim. O objetivo do programa era garantir que os municípios interpretassem os resultados de avaliações externas para traçar metas que auxiliassem no aperfeiçoamento das práticas pedagógicas para melhorar o desempenho dos alunos.

De acordo com Panico (2017, p. 33):

Na metodologia do programa de formação, os municípios foram convidados a participar e, diante do aceite, a equipe do programa foi ao município realizar uma avaliação diagnóstica para identificar as condições institucionais referentes à infraestrutura, ao perfil do corpo técnico, às práticas de produção, à sistematização de dados educacionais primários e secundários, às práticas de formação continuada na rede, aos mecanismos de acompanhamento das escolas, à normatização do Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) e à adesão aos programas federais, estaduais e municipais implantados na rede. Asseguradas algumas destas condições, era pactuado a participação do município no programa de formação Avaliação e Aprendizagem.

Dos municípios desse estudo, apenas Miranda do Norte fez parte do Programa Avaliação e Aprendizagem. Esse programa foi executado em quatro ciclos, durante os anos de 2014 e 2015. Cada ciclo compreendeu dois encontros presenciais com os gestores educacionais e escolares, e o acompanhamento a distância por meio de *e-mails* e telefone. Os encontros eram coordenados pelo formador da CE CEDAC com o propósito de estudar e analisar os resultados das avaliações externas (ver Quadros 16 e 17), e elaborar, de forma compartilhada, um plano de ação a ser realizado no período intercalar dos ciclos, em cada município. O outro encontro presencial era coordenado pelo formador da localidade, formado e contratado pela CE CEDAC, que acompanhava e apoiava a realização do plano de ação nos municípios por meio de reuniões locais nas cidades.

Os gestores, ao realizarem as ações planejadas, elaboravam um registro sobre o processo de desenvolvimento da ação e enviavam aos formadores da CE CEDAC que, ao lerem, faziam devolutivas que problematizavam e/ou validavam as

estratégias utilizadas, e enviavam-nas antes do próximo encontro presencial, para serem compartilhadas e discutidas coletivamente com os demais municípios, potencializando as trocas (PANICO, 2017).

Quadro 16 - Conteúdos de formação do programa Avaliação e Aprendizagem em 2014

| Ciclo | Gestores Educacionais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Gestores Escolares                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1º    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepção de avaliação e acompanhamento das aprendizagens na rede de ensino;</li> <li>- Diferentes dimensões da avaliação;</li> <li>- Análise do desempenho dos alunos a partir das avaliações externas - IDEB e Prova Brasil;</li> <li>- Conceitualização da aprendizagem como direito e responsabilidade da gestão educacional e escolar.</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepção de avaliação e acompanhamento das aprendizagens na rede de ensino;</li> <li>- Instrumento e formas de acompanhamento da aprendizagem dos alunos pelos gestores escolares;</li> <li>- Análise do desempenho dos alunos a partir das avaliações externas - IDEB e Prova Brasil.</li> </ul>                                                                                                                       |
| 2º    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos resultados da Prova Brasil de Língua Portuguesa;</li> <li>- Currículo da rede e conteúdos avaliados na Prova Brasil de Língua Portuguesa;</li> <li>- Concepção do ensino de leitura avaliada na Prova Brasil;</li> <li>- Responsabilização sistêmica de cada profissional da rede para assegurar as condições de aprendizagem na área de Língua Portuguesa no Ensino Fundamental I e II.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos resultados da Prova Brasil de Língua Portuguesa;</li> <li>- Currículo da rede e conteúdos avaliados na Prova Brasil de Língua Portuguesa;</li> <li>- Concepção do ensino de leitura avaliada na Prova Brasil;</li> <li>- Responsabilização sistêmica de cada profissional da escola para assegurar as condições de aprendizagem na área de Língua Portuguesa no Ensino Fundamental I e II.</li> </ul>        |
| 3º    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos resultados da Prova Brasil de Matemática;</li> <li>- Currículo da rede e conteúdos avaliados na Prova Brasil de Matemática;</li> <li>- Concepção do ensino de Matemática e resolução de problemas avaliada na Prova Brasil;</li> <li>- Responsabilização sistêmica de cada profissional da secretaria e da rede para assegurar as condições de aprendizagem da área de Matemática no Ensino Fundamental I e II.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos resultados da Prova Brasil de Matemática;</li> <li>- Currículo da rede e conteúdos avaliados na Prova Brasil de Matemática;</li> <li>- Concepção do ensino de Matemática e resolução de Problemas avaliada na Prova Brasil;</li> <li>- Responsabilização sistêmica de cada profissional da escola para assegurar as condições de aprendizagem da área de Matemática no Ensino Fundamental I e II.</li> </ul> |
| 4º    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de alfabetização: Provinha Brasil;</li> <li>- Concepção de alfabetização;</li> <li>- Análise do resultado da alfabetização da rede.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de alfabetização: Provinha Brasil;</li> <li>- Concepção de alfabetização;</li> <li>- Análise do resultado da alfabetização.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Adaptado de Panico (2017, p. 35-36).

No primeiro ciclo do Programa, em 2014, os conteúdos formativos contribuíram para que as equipes escolares refletissem sobre as concepções e práticas avaliativas, e aprofundassem os estudos sobre as avaliações externas. No ano de 2015, o foco foi voltado para o uso dos resultados dessas avaliações e da implementação de ações no Conselho de Classe, como pode ser observado pelo Quadro 17, de conteúdos a seguir.

Quadro 17 - Conteúdos de formação do programa Avaliação e Aprendizagem em 2015

| Ciclo | Gestores Educacionais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Gestores Escolares                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1º    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise da série histórica dos resultados da Prova Brasil (2009 a 2013);</li> <li>- Análise das condições asseguradas ou não pelos gestores educacionais e escolares, considerando a análise da série histórica;</li> <li>- Análise comparativa entre a série histórica Prova Brasil e os resultados de alfabetização;</li> <li>- Currículo do Ensino Fundamental da rede nos anos iniciais e finais, e a análise dos resultados das avaliações externas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retomada das ações desencadeadas nas escolas em função das discussões e análises dos resultados da avaliação externa do ano anterior;</li> <li>- Definição das expectativas de aprendizagem e dos instrumentos de acompanhamento das aprendizagens dos alunos.</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| 2º    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Currículo e expectativas de aprendizagem;</li> <li>- Acompanhamento das aprendizagens dos alunos a cada ciclo ou ano de escolaridade pelo gestor educacional, gestão escolar e professores;</li> <li>- Elaboração de instrumentos de acompanhamento para gestão educacional e sua relação com a avaliação externa.</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento das aprendizagens dos alunos pela gestão escolar e professores e elaboração de instrumentos de acompanhamento;</li> <li>- Relação dos instrumentos de acompanhamento das aprendizagens dos alunos e a sua relação com a avaliação externa;</li> <li>- Uso dos instrumentos de acompanhamento no Conselho de Classe como espaço de diálogo e tomada de decisão para a melhoria da aprendizagem dos alunos.</li> </ul> |
| 3º    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação Institucional: o que é, o que pode promover, quais condições necessitam para a realização e a articulação com a avaliação externa e interna/sala de aula.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conselho de Classe: propósitos e o papel de cada profissional e do aluno neste espaço.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4º    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento de ações para a realização da Avaliação Institucional na rede.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação Institucional: o que é, o que pode promover, quais condições necessitam para a realização e a articulação com a avaliação externa e interna/sala de aula.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fonte: Adaptado de Panico (2017, p. 36).

Inicialmente, o programa permitiu aos profissionais da rede de ensino ressignificarem o conceito de avaliação. Na prática docente é comum uma concepção de avaliação apenas instrumental, sendo representada por uma prova ou teste que deveria mensurar a quantidade de conhecimento adquirido pelo aluno. De acordo com a LDBEN, art. 24:

- V - a verificação do rendimento escolar observará os seguintes critérios:
- a) avaliação contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais;
  - b) possibilidade de aceleração de estudos para alunos com atraso escolar;
  - c) possibilidade de avanço nos cursos e nas séries mediante verificação do aprendizado;
  - d) aproveitamento de estudos concluídos com êxito;
  - e) obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao período letivo, para os casos de baixo rendimento escolar, a serem disciplinados pelas instituições de ensino em seus regimentos; [...]. (BRASIL, 1996, n. p.).

O caráter processual da avaliação e a prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos, contrastam com as práticas tradicionais de avaliação observadas nas escolas brasileiras. Para Luckesi (2010, p. 71):

A avaliação da aprendizagem escolar adquire seu sentido na medida em que se articula com um projeto pedagógico e com seu consequente projeto de ensino. A avaliação, tanto no geral quanto no caso específico da aprendizagem, não possui uma finalidade em si; ela subsidia um curso de ação que visa construir um resultado previamente definido.

O programa Avaliação e Aprendizagem reforça, na rede pública de Miranda do Norte, um modelo gerencialista de organização do trabalho pedagógico. Da perspectiva do acompanhamento das escolas, o programa apresenta instrumentos atrativos para os técnicos da Secretaria de Educação e gestores escolares, pois o estado do Maranhão não possuía até então um sistema de avaliação. Com o programa, o foco da rede de ensino passou a ser o alcance das metas IDEB, e de outras avaliações externas, como a Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA).

O contexto de implantação do programa Avaliação e Aprendizagem corrobora com as políticas gerenciais que têm sido implantadas na educação brasileira desde a década de 1990, influenciadas pela reforma do Estado, e que tem reverberado fortemente nas políticas de gestão educacional e organização escolar.

Para Hypolito (2011, p. 7):

Atualmente, o neoliberalismo assume outras facetas, transfigura-se em modelos aparentemente democráticos, que se hibridizam e formam o que se pode nomear como gerencialismo, cujo critério básico reside em tornar a administração pública mais eficiente, em harmonia com os interesses do mercado e a ele submetida. O que se poderia genericamente designar modelos pós-fordistas de gestão aplicados à gestão pública.

Esse movimento de uso dos dados das avaliações externas tem acentuado a responsabilização atribuída aos gestores e professores pelo baixo desempenho das escolas nos resultados das avaliações. O IDEB tem sido:

[...] o indutor de ações das escolas e dos sistemas de ensino para efetivação da qualidade. Embora seja um indicador de resultado, e não de qualidade, é a partir deste - e da divulgação dos seus resultados - que se mobilizam ações para melhoria da qualidade [...]. (CHIRINÉA; BRANDÃO, 2015, p. 4).

Os conteúdos formativos do Programa, apesar de permitirem uma melhor apropriação sobre a temática da avaliação, e um olhar dos sujeitos escolares sobre

os resultados das avaliações externas, passa uma exigência de performatividade, que segundo Ball (2002, p. 3):

[...] é uma tecnologia, uma cultura e um modo de regulação que se serve de críticas, comparações e exposições como meios de controle, atrito e mudança. Os desempenhos (de sujeitos individuais ou organizações) servem como medidas de produtividade e rendimento, ou mostras de “qualidade” ou ainda “momentos” de promoção ou inspeção. Significam, englobam e representam a validade, a qualidade ou valor de um indivíduo ou organização dentro de um determinado âmbito de julgamento/ avaliação [...].

Quando perguntado sobre as contribuições do programa Avaliação e Aprendizagem para o município, a formadora de gestores respondeu que “[...] o programa permitiu um outro olhar sobre as avaliações externas, agora a gente dá mais importância para o IDEB e discutimos os resultados com os professores” (Formadora de Gestores). Observa-se, que a partir do programa a SEMED acentuou o trabalho nas formações com vistas ao uso dos dados das avaliações externas (ver Figura 12), para a melhoria e alcance das metas do IDEB, com o controle do número de estudantes reprovados e evadidos para possibilitar maiores fluxos no ensino fundamental.

Figura 12 - Encontro de gestores de Miranda do Norte com o formador da CE CEDAC para discutir os dados de aprendizagem da rede municipal (2015)



Fonte: Acervo pessoal dos formadores (2020).

Na gestão escolar, é possível perceber as exigências por resultados. A Prova Brasil interfere no cotidiano da escola, no trabalho pedagógico, o que

caracteriza efeitos mecanicistas, “[...] o gestor é responsabilizado pelo trabalho que o professor desenvolve e, principalmente, pelos resultados aferidos nas avaliações padronizadas [...]”. (AMARO, 2013, p. 47).

Quanto ao espaço/tempo dos encontros de formação dos programas analisados, observou-se que em Alto Alegre do Pindaré o local utilizado foi o teatro municipal que funciona como auditório para que a Secretaria de Educação reúna todos os gestores escolares. Miranda do Norte utilizou salas localizadas em escolas municipais. Nem sempre esses espaços estiveram adequados para as formações, tendo em vista a necessidade de organização de cadeiras, equipamentos e mobilização dos participantes.

Quando questionados sobre o espaço/tempo destinados para as formações locais os Secretários de Educação, formadores e coordenadores das escolas assim se manifestaram:

Essa formação a gente tentou descentralizar em alguns momentos e tem dado certo, essa ideia porque a gente vive a realidade mais próxima daquela escola daquela região específica estamos tendo formação (Secretário do Município 1).

[...]

Aqui acontece em alguma escola da rede, uma vez aconteceu no prédio da Secretaria de Assistência Social, nós não temos assim, um espaço (Secretário do Município 2).

[...]

As formações começam 8h até às 12:30. As vezes são bimestrais. Teve um período que eu achei legal, quando passou a ser em outras escolas eu acho que todos gostavam (Gestora da escola do município 2).

[...]

Quem tá na zona rural tem dificuldade de se descolar para a sede, principalmente no período chuvoso. Outros não tem como se manter lá, a questão do almoço e tudo. Então sendo pelo Google Meet, a gente tem um bom acesso (Coordenadora da escola do município 1).

[...]

Não tem um lugar certo. Fisicamente estão bem preservados, mas as cadeiras são incômodas. Eu mesmo a maior dificuldade é passar o dia. O que eu acho desfavorável é o calor e as cadeiras... Quando eu preciso sair para as formações eu já deixo tudo encaminhado. A Secretaria avisa antes quando vai ter a formação. Se nós formos passar um dia, aí nós temos que deixar alguém. Um ponto negativo é a própria SEMED não ter uma sala. Não tem uma sala própria para aquele momento (Coordenadora da escola do município 2).

Nos municípios da pesquisa, observa-se que a dinâmica de organização das formações pode variar, em que as formações podem ter a duração de 4 a 8 horas (ver Quadros 18 e 19). Os municípios utilizavam espaços improvisados, que apesar de terem uma boa infraestrutura física, ainda são limitados quanto à possibilidade de mobilização dos participantes. Outro ponto a se destacar é que todas as formações



|             |         |     |    |  |    |     |    |  |
|-------------|---------|-----|----|--|----|-----|----|--|
| <b>Fev.</b> |         |     |    |  | 25 | 08h | 37 |  |
| <b>Mar.</b> | 12      | 04h | 37 |  |    |     |    |  |
| <b>Abr.</b> | 08 e 16 | 04h | 37 |  | 20 | 04h | 37 |  |
| <b>Mai</b>  | 07 e 26 | 08h | 37 |  | 27 | 04h | 37 |  |
| <b>Jun.</b> | 04 e 09 | 08h | 37 |  | 21 | 04h | 37 |  |
| <b>Jul.</b> | 27      | 04h | 37 |  |    |     |    |  |
| <b>Ago.</b> | 03 e 23 | 08h | 37 |  |    |     |    |  |
| <b>Set.</b> | 27      | 04h | 37 |  |    |     |    |  |
| <b>Out.</b> | -       | -   |    |  |    |     |    |  |
| <b>Nov.</b> | 17 e 24 | 08h | 37 |  |    |     |    |  |
| <b>Dez.</b> | 02      | 04h | 37 |  |    |     |    |  |

Fonte: Portfólio dos formadores (2020).

Nos dois municípios da pesquisa, as práticas formativas existentes ainda apresentam um caráter técnico e burocrático, em que “[...] a escola, esta tem de ser organizada de modo a criar condições de reflexividades individuais e coletivas [...]”. (ALARCÃO, 2011, p. 47). Nesse sentido, a formação continuada precisa ser analisada pelas condições que são asseguradas para que ela aconteça.

Quando responderam sobre a periodicidade dos encontros de formação de gestores, os participantes da pesquisa assim se manifestaram:

No calendário estão previstas, mas ocorrem também algumas que não estão prevista e ocorrem também algumas situações que mudam a data, mas elas estão previstas sempre no final de cada bimestre. Ocorre formação no início que é mais para tratar do andamento do ano letivo em si e envolve a formação e depois fica sempre por volta dos períodos finais de cada período para análise de dado de rendimento e informações também de pauta pedagógica (Secretário de Educação de Alto Alegre do Pindaré).

[...]

Tem formação quase todo mês com os técnicos da Semed que se reúnem com gestores e discutem algum assunto da aprendizagem dos alunos (Secretária de Educação de Miranda do Norte).

A partir das análises dos documentos das formações, tais como cronogramas, roteiros de trabalho e pautas formativas, verificou-se que os programas chegam aos municípios com formatos definidos, sendo realizadas adaptações locais, em algumas datas, de acordo com necessidades apresentadas por cada SEMED.

O que se apreende é que as parcerias dos municípios com os institutos e fundações, para a implantação de políticas de formação de gestores escolares,

estreitam as fronteiras entre o público e o privado na educação pública maranhense. Nesse sentido, “[...] o ‘conteúdo’ pedagógico e de gestão da escola é cada vez mais determinado por instituições que introduzem a lógica mercantil, com a justificativa de que, assim, estão contribuindo para a qualidade da escola pública [...]”. (PERONI; CAETANO, 2015, p. 346).

No âmbito da formação de gestores escolares, foi identificado, ainda, o Programa Pacto pelo Fortalecimento da Aprendizagem, que faz parte da política educacional Escola Digna, instituída pelo governo do Maranhão pela Lei nº 10.995, de 11 de março de 2019. A Política Educacional Escola Digna foi desenvolvida de forma integrada pelo Governo do Estado, por intermédio da Secretaria de Estado de Educação (SEDUC), em regime de colaboração com os municípios. Entre as ações dessa política, destaca-se no art. 3:

- III - fortalecimento da gestão escolar democrática da educação pública por meio do desenvolvimento de um modelo de gestão para resultados na aprendizagem, a ser instituído por Decreto do Poder Executivo;
- IV - qualificação das práticas e rotinas pedagógicas, por meio da formação continuada dos profissionais das redes municipais e estadual de educação; [...]
- VIII - fortalecimento da cooperação federativa com as redes municipais de educação, por meio do Pacto pelo Fortalecimento da Aprendizagem, a ser regulamentado por Decreto do Poder Executivo; [...]. (MARANHÃO, 2019, n. p.).

O programa Pacto pelo Fortalecimento da Aprendizagem foi instituído no Maranhão pelo Decreto nº 34.649, de 02 de janeiro de 2019, com:

- [...] o objetivo de reforçar a colaboração entre a Secretaria de Estado da Educação e as Secretarias Municipais de Educação, por meio do desenvolvimento de ações voltadas à melhoria dos indicadores e à concretização das metas dos Planos de Educação [...]. (MARANHÃO, 2019, n. p.).

Por ser um programa implantado pela Secretaria Estadual de Educação, a partir do ano de 2019, nesse estudo optou-se por não aprofundar as análises, o que poderá ser realizado por pesquisas posteriores.

Com vistas a contribuir para a qualificação do sistema de gestão escolar das redes públicas de educação, elaborou-se um PTT, que é apresentado na próxima Seção.

## **5 PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO E E-BOOK PARA GESTORES ESCOLARES: o Produto Técnico Tecnológico (PTT)**

Nesta seção apresenta-se o PTT denominado “Projeto Pedagógico de Curso para Gestores Escolares”, derivado da revisão teórica e dos resultados dessa dissertação, considerando a Portaria nº 60, de 20 e março de 2019, que dispõe sobre o mestrado e doutorado profissionais, no âmbito da CAPES, o Regimento Interno do PPGE - Mestrado Profissional em Educação da UEMA, Resolução nº 1393/2019 - CEPE/UEMA e a Instrução Normativa nº 03/2020, que versa sobre a Elaboração do Trabalho Final no PPGE. Esta seção está organizada contendo dois eixos: no primeiro, elaboração do projeto do curso, o itinerário de uma construção, na qual se apresenta o planejamento, as etapas de elaboração, a estrutura e o desenho do curso; no segundo, a socialização do PTT, tem-se as estratégias de aperfeiçoamento e implantação do projeto.

### **5.1 Elaboração do projeto do curso e do e-book: o itinerário de uma construção**

Os PTTs gerados no âmbito do mestrado profissional, podem ser registrados preferencialmente em formato digital (*Portable Document Format* - PDF, ou outro), e estar com *link* disponível no sítio internet da instituição, e usar a tipologia com as seguintes categorias: mídias educacionais; protótipos educacionais e materiais para atividades experimentais; propostas de ensino; material textual; materiais interativos; atividades de extensão e desenvolvimento de aplicativos (CAPES, 2016). Esta pesquisa gerou um projeto pedagógico de curso, *on-line*, autoinstrucional, e um *e-book* que tem como objetivo contribuir com a qualificação dos gestores escolares e demais profissionais e estudantes interessados pela área da gestão educacional e escolar.

Os estudos sobre as políticas de formação continuada de gestores escolares mostraram a utilização do Ensino a Distância (EaD) como estratégia para garantir a formação em serviço dos profissionais da gestão escolar, como, por exemplo, a experiência do PNEGEBP já analisada nesta pesquisa.

Durante a etapa de planejamento, foi formalizada uma parceria entre os pesquisadores deste estudo e o UEMANET vinculado à UEMA, para a elaboração de um Projeto Pedagógico com vistas à produção de um curso aberto para a qualificação

de gestores escolares e demais profissionais e estudantes interessados na temática, que será hospedado na Plataforma Eskada, que é uma das frentes de trabalho do UEMANET, para disseminar o EaD no Brasil e no mundo.

O Projeto Pedagógico do curso está estruturado da seguinte forma:

- I. Apresentação
- II. Introdução
- III. Justificativa
- IV. Objetivos
- V. Plano do curso
- VI. Organização Curricular
- VII. Procedimentos metodológicos
- VIII. Recursos
- IX. Avaliação
- X. Certificação
- XI. Considerações finais

REFERÊNCIAS

APÊNDICES

Para compor o projeto pedagógico, foi elaborado um *e-book* com todas as unidades e conteúdos do curso, que servirá como fonte de pesquisa para os participantes e outros pesquisadores. No quadro a seguir, apresentam-se as etapas de elaboração do Projeto Pedagógico e do *e-book*, construídos de acordo com as diretrizes da UEMANET.

Quadro 20 - Ações de elaboração do PTT

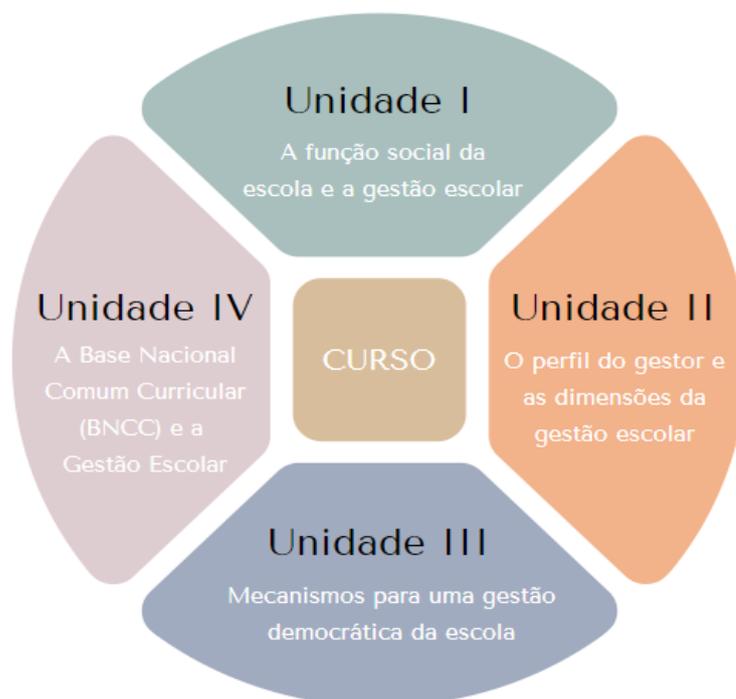
| Período   | Ação                                                                                      | Atividade                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Out. 2020 | Formalização da parceria com a UEMANET.                                                   | A parceria foi formalizada institucionalmente entre o PPGE e a Coordenação da UEMANET.                                                                                                                                                                                               |
| Nov. 2020 | - Desenvolvimento do Projeto do Curso;<br>- Preparação para elaboração do <i>e-book</i> . | - Levantamento bibliográfico para elaboração da 1ª versão do Projeto do curso;<br>- Envio da 1ª versão do Projeto para o setor de <i>Design</i> Educacional.<br>- Participação na oficina disponibilizada pelo setor de <i>Design</i> Educacional para elaboração de <i>e-book</i> ; |
| Dez. 2020 | - Desenvolvimento do Projeto do Curso;<br>- Preparação para gravação de videoaulas.       | - Envio da versão final do Projeto para o setor de <i>Design</i> Educacional;                                                                                                                                                                                                        |

|           |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |                                                                                            | - Participação na oficina disponibilizada pelo setor de <i>Design</i> Educacional para gravação de vídeo aulas;                                                                                 |
| Jan. 2021 | - Elaboração do <i>e-book</i> .                                                            | - Levantamento bibliográfico para elaboração do <i>e-book</i> ;<br>- Desenvolvimento das Unidades;<br>- Envio da 1ª versão do <i>e-book</i> para o setor de <i>Design</i> Educacional.          |
| Fev. 2021 | - Elaboração do <i>e-book</i> .                                                            | - Levantamento bibliográfico para elaboração do <i>e-book</i> ;<br>- Desenvolvimento das Unidades;<br>- Envio da 2ª versão do <i>e-book</i> para o setor de <i>Design</i> Educacional.          |
| Mar. 2021 | - Finalização do <i>e-book</i> ;<br>- Elaboração dos <i>briefing</i> * de videoaula (BVA). | - Revisão e normalização do <i>e-book</i> ;<br>- Envio da versão final do <i>e-book</i> , dos Briefing de videoaulas;<br>- Formatação do <i>e-book</i> pelo setor de <i>Design</i> Educacional. |
| Maio 2021 | - Conclusão do projeto do curso.                                                           | - Projeto do curso com <i>e-book</i> e <i>Briefing</i> de videoaulas finalizadas.                                                                                                               |

\*Cada *Briefing* contém: elementos de uso do Setor de *Design* Educacional; o texto (“fala”) do professor com a descrição objetiva das cenas, sequências e diálogos, se for o caso; e indicações de elementos verbais e não verbais que ilustrarão a aula. É no *Briefing* que a videoaula é planejada.

O curso foi desenhado contendo 04 (quatro) unidades que abordarão: a função social da escola, o perfil do gestor e as dimensões da gestão escolar, os mecanismos de gestão democrática e as possibilidades de implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). A seguir, o desenho do curso:

Figura 13 - Desenho do curso



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O PTT deste estudo, que se constituiu de um projeto pedagógico de curso *on-line* autoinstrucional para formação continuada de gestores escolares, não tem a pretensão de cobrir todas as lacunas formativas dos gestores, mas significa uma possibilidade de aprendizagem sobre aspectos fundantes da gestão educacional e escolar com vistas à melhoria da qualidade da educação pública.

## 5.2 Socialização do PTT

Após as análises e contribuições da banca de defesa da dissertação, foram realizados ajustes no Projeto Pedagógico do curso e no *e-book*. Concluídas as gravações das videoaulas e a elaboração de atividades avaliativas, o curso de gestores escolares foi encaminhado para a UEMANET seguindo os procedimentos com a possibilidade de ser hospedado na plataforma Eskada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi construído com base na seguinte questão problematizadora: A formação continuada de gestores escolares, realizada no âmbito das políticas públicas municipais, tem contribuído para a qualificação do sistema de gestão escolar considerando a organização dos espaços e tempos escolares, do trabalho pedagógico e a qualidade da educação escolar nos municípios maranhenses? O levantamento bibliográfico e a revisão da literatura contribuíram para a compreensão histórica das políticas de gestão da educação básica no Brasil, tendo em vista a centralização, reformas e rupturas à luz das diferenças e lutas de classe, sob a ótica da reestruturação do modo de produção capitalista.

Analisar as políticas de formação continuada de gestores escolares nos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte, no período de 2009 a 2019, buscando compreender a efetividade na organização dos espaços e tempos escolares, na organização do trabalho pedagógico e de gestão e na qualidade da educação escolar, foi o objetivo geral desta pesquisa.

Nesse contexto, um outro olhar foi sendo construído sobre o trabalho do gestor escolar, esse sujeito histórico que as práticas clientelistas sempre colocaram como um representante e executor das políticas oficiais através de um exercício hierárquico, tecnicista e burocrático da função. Essa exegese encontra-se enraizada na educação pública, e mesmo após a redemocratização do país, a efetivação dos princípios de gestão democrática e qualidade no ensino ainda são uma utopia necessária.

Os dados coletados, a análise documental e a realização das entrevistas, permitiram identificar as principais políticas de formação continuada de gestores escolares desenvolvidas no Brasil, nos municípios maranhenses de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte. Possibilitar aos sujeitos, que compõem a gestão educacional e escolar, que depusessem suas concepções, percepções e subjetividades sobre as políticas de formação, permitiu analisar a relação teoria e prática, o espaço/tempo dos encontros formativos e as concepções de gestão escolar, formação continuada e qualidade da educação, tanto nas perspectivas desses sujeitos quanto aos programas Ação Educação e Avaliação e Aprendizagem. Analisou-se, ainda, o lugar das formações continuadas de gestores no planejamento educacional materializado pelos PMEs.

Quanto ao Programa Ação Educação, iniciado em 2009 nos municípios da pesquisa, observou-se que as ações desenvolvidas permitiram que as equipes das secretarias de educação tivessem um maior acompanhamento sobre o PAR, tendo em vista que um módulo das formações tinha essa finalidade. O programa permitiu a instrumentalização das equipes escolares no que diz respeito ao gerenciamento dos dados educacionais, em que tais práticas não faziam parte da rotina desses profissionais. Realizar levantamentos de taxas de aprovação, reprovação, evasão, proficiência e IDEB, permitiu aos participantes se perceberem como sujeitos mais ativos no acompanhamento educacional. O espaço/tempo das formações nem sempre era adequado, e os municípios, quando eram polo dos encontros, tinham dificuldades em organizar espaços que comportassem equipes de outros municípios.

Por outro lado, o programa oriundo da relação público-privada apenas reflete a ideologia neoliberal que concebe a gestão escolar gerencial, na qual o gestor escolar e os sujeitos da escola são responsabilizados pelos resultados do ensino público. Empresas como a Vale e suas fundações, chegam, exploram os recursos naturais dos municípios, usam seus territórios, e os sujeitos percebem as parcerias como grandes benefícios que a empresa capitalista não teria obrigação de fazer. O Ação Educação foi assimilado pelos técnicos das secretarias e pelos gestores escolares de Miranda do Norte e Alto Alegre do Pindaré, com uma concepção de qualidade da educação baseada em resultados e índices educacionais das avaliações externas do SAEB.

O Programa Avaliação e Aprendizagem, desenvolvido no município de Miranda do Norte, com a Fundação Itaú Social, nos anos de 2014 e 2015, reforçou no município a concepção de qualidade a partir dos dados quantitativos das avaliações externas. O programa permitiu que o município aprimorasse as práticas de avaliação da aprendizagem, constituísse conselhos de classe e colocou nas pautas formativas dos gestores escolares a discussão sobre a avaliação em uma perspectiva processual e menos tecnicista. As ações do programa, voltadas para a formação das coordenadoras pedagógicas das escolas, unificou na rede de ensino alguns instrumentos de acompanhamento de aprendizagem dos estudantes através de tabelas e quadros nos quais se organizavam o trabalho pedagógico da escola.

Com os resultados do IDEB, no período de 2009 a 2019, observou-se que os municípios tiveram instabilidades de 2009 a 2011, e a partir de 2013 os resultados têm curva ascendente. Miranda do Norte, em 2011, mesmo com programas de

formação, que tinham como foco a organização de dados educacionais, tais ações não impediram que a rede não garantisse a quantidade mínima de estudantes para que os resultados fossem divulgados. Nessa rede pública, as ações do programa Avaliação e Aprendizagem contribuíram para que as escolas tivessem maior mobilidade de ações para a realização da Prova Brasil, com vistas aos resultados principalmente do IDEB. De maneira geral, a formação de gestores, quando favorece a melhoria dos resultados educacionais, acontece apenas em uma perspectiva quantitativa, não significando mudanças profundas na cultura escolar, na efetivação da organização do trabalho pedagógico e dos espaços/tempo escolares.

Se as escolas têm se preparado para os testes do SAEB, através do estudo dos descritores e dos simulados, os resultados desta pesquisa indicam que os encontros de formação têm tido como foco mobilizar as equipes da Secretarias de Educação e das escolas para uma instrumentalização que também objetiva a melhoria dos resultados oficiais, o que nem sempre se materializa, mostrando que além da formação de gestores, outros fatores são preponderantes para as melhorias nos resultados educacionais.

Conforme com o que foi apresentado, tanto nos documentos quanto nas falas dos sujeitos, a pesquisa pode afirmar, que as questões relacionadas à qualificação da gestão nas escolas não se atêm apenas aos mecanismos da formação de gestores, tendo em conta que o sistema de gestão escolar envolve concepções, políticas e práticas respaldadas pela ação governamental no âmbito das SEMEDs. Os programas de formação continuada de gestores escolares analisados nesse estudo, estão alinhados à implantação de uma lógica gerencial na escola contrastando com a mediação para a implantação de uma gestão democrática. A efetividade das políticas de formação continuada de gestores escolares, com vista a uma educação de qualidade, quando observadas, atendeu a uma qualidade fundada apenas nos resultados educacionais através de índices que não representam toda a complexidade da escola pública e seus desafios.

Posto isso, compreende-se a necessidade da oferta de cursos de formação continuada de gestores escolares, tendo em vista que a qualificação desses profissionais é fundamental para a organização do trabalho pedagógico e melhoria da qualidade social da escola pública.

O estudo mostrou que os municípios têm sido reféns de iniciativas de origem privada, que chegam com propostas prontas e que são implantadas de forma

vertical, com conteúdos gerenciais, atribuindo a responsabilização pelo sucesso ou fracasso na aprendizagem aos sujeitos escolares.

Ressalta-se, ainda, a relevância das ações de formação continuada presentes nas políticas e instrumentos de planejamento educacional. Os sistemas públicos de educação através dos Planos Municipais de Educação, alinhados ao PME e ao cumprimento da Meta 19, que trata da efetivação da gestão democrática, precisam garantir que as metas e estratégias presentes nessas legislações sejam efetivadas.

As análises permitiram concluir que as redes públicas municipais possuem dificuldades técnicas para a elaboração de políticas e programas educacionais voltados para a formação continuada de gestores escolares.

Outros estudos sobre a formação continuada de gestores escolares podem aprofundar análises sobre a política maranhense de gestão educacional e escolar no que tange a implantação de um *accountability*, que tem tido como base o tripé avaliação, ranqueamento e responsabilização, no qual gestores escolares, estudantes e professores são premiados de acordo com os resultados nas avaliações internas e externas.

Ressalta-se, ainda, que o recente movimento de consulta pública realizado pelo CNE, que trata da proposta de Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, poderá ter implicações na elaboração das políticas de formação continuada de gestores escolares, o que possibilitará estudos para o aprofundamento desse tema.

## REFERÊNCIAS

ABDIAN, G. Z.; OLIVEIRA, M. E. N.; JESUS, G. Função do Diretor na Escola Pública Paulista: mudanças e permanências. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 38, n. 3, p. 977-998, jul./set. 2013.

AGUIAR, M. Â. Gestão democrática da educação: alguns desafios. **Em Aberto**, Brasília, ano 6, n. 36, out./dez. 1987.

AGUIAR, M. A. S. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 27, n. 1, abr. 2011.

AIRES, C. J. Programas governamentais: contradições no processo de implementação da gestão democrática e o impacto no trabalho do diretor escolar. *In*: SILVA, M. A.; PEREIRA, R. S. **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018.

ALARCÃO, I. **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ALARCÃO, I. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ALBUQUERQUE, S. V. **Formação continuada de professores no estado do Maranhão**: do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) ao Plano de Ações Articuladas (PAR). 2013. 497 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ALTO ALEGRE DO PINDARÉ. **Lei nº113/2011**. Estabelece o Plano de cargos, carreira e remuneração do magistério. Alto Alegre do Pindaré, MA: [s.n.], 2011.

ALTO ALEGRE DO PINDARÉ. **Lei nº 143/2013 de Criação do Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB – CACS-FUNDEB**. Alto Alegre do Pindaré, MA: [s.n.], 2013.

ALTO ALEGRE DO PINDARÉ. **Lei nº 155/2014**. Reorganiza a estrutura administrativa municipal. Alto Alegre do Pindaré, MA: [s.n.], 2014.

ALTO ALEGRE DO PINDARÉ. **Lei nº 167/2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação. 2015.

ALVARADO-PRADA, L. E.; FREITAS, T. C.; FREITAS, C. A. Formação continuada de professores: alguns conceitos, interesses, necessidades e propostas. **Revista Diálogo Educacional**, [S.l.], v. 10, n. 30, p. 367-387, jul. 2010.

AMARO, I. Avaliação externa da escola: repercussões, tensões e possibilidades. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 24, n. 54, p. 32-55, jan./abr. 2013.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. *In*: SADER, E.; GENTILI, P. (org.). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.

ANDREOTTI, A. L. A administração escolar na era Vargas (1930-1946). *In*: LOMBARDI, J.; ANDREOTTI, A.; MINTO, L. (orgs.). **História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas: Alínea, 2012, p. 103-124.

ANDREOTTI, A. L. **O governo Vargas e o equilíbrio entre a pedagogia tradicional e a pedagogia nova**. Campinas, SP: UNICAMP, 2006. Disponível em: [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/periodo\\_era\\_vargas\\_intro.html](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/periodo_era_vargas_intro.html). Acesso em: 16 set. 2019.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

ANTUNES, R. T. O gestor escolar. *In*: CARVALHO, E. J. G. *et al.* (org.). **Caderno temático: gestão escolar**. Maringá, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008. 21 p.

ARANDA, M. A. M. A participação como princípio da gestão democrática: o debate pós ditadura militar. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 14, n. 56, p. 266-279, 2014. DOI: 10.20396/rho.v14i56.8640448. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8640448>. Acesso em: 02 fev. 2021.

ARAÚJO, M. A. M. L. **O “PROGESTÃO” no contexto da modernização do estado brasileiro: mediação para a democratização da gestão escolar ou para a implantação da lógica gerencial na escola?** 2006. 185 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Pará, centro de educação, mestrado em Educação, Belém, 2006.

AZEVEDO, G. F. A. M.; CARDOZO, M. J. P. B. As reformas educacionais no Brasil e os impactos na gestão da escola pública. *In*: GLAP, G.; GLAP, L. **Políticas públicas na educação brasileira: gestão e resultados**. Curitiba, PR: Atena Editora, 2017. 456 p.

AZEVEDO, J. M. L. Notas sobre a análise da gestão da educação e da qualidade do ensino no contexto das políticas educativas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 27, n. 3, 2011.

BALL, S. J. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**, Universidade do Minho, Braga, Portugal, v. 15, n. 2, 2002, p. 3-23.

BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cad. Pesquisa.**, v. 35, n. 126, p.539-564, 2005. ISSN 0100-1574.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 225 p.

BASSO, D.; BEZERRA NETO, L. As influências do neoliberalismo na educação brasileira: algumas considerações. **Itinerarius relectionis.**, v. 1, n. 16, primeiro semestre 2014.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacaís. 1. ed. Brasília, DF: Editora. Universidade de Brasília, 1998. 674 p. v. 1.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Constituição (1934)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1934. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 15 jul. 2019.

BRASIL. **Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: DF: Diário Oficial da União, 1961. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75529.htm>. Acesso em: 15 jul. 2019.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 19 jun. 2019.

BRASIL. **Plano Decenal de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 1993. 120p.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2020.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996.

BRASIL. **Lei n. 10.172, de 9/1/2001**. Estabelece o Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2001.

BRASIL. **Portaria Ministerial N.2.896/2004**. Cria Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília, DF: Secretaria de Educação Básica – SEB, 2004. Disponível em: [http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/PORTARIAMINISTERIALMEC2896\\_2004.pdf](http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/PORTARIAMINISTERIALMEC2896_2004.pdf). Acesso em: 24 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Fortalecimento Institucional de Gestão Educacional. **Projeto Curso de Especialização em Gestão Escolar (Lato Sensu)**. Brasília, DF: MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/documentos>. Acesso em: 24 mar. 2020.

BRASIL. **O plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas.** Brasília: MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20112014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 19 jun. 2019.

BRASIL. **Resolução nº 2, de 1º de julho de 2015.** Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Brasília, DF: MEC, 2015.

BRASIL. **Decreto Nº 8.752 de 9 de maio de 2016.** Dispõe sobre a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica. Brasília, DF: Casa Civil, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015\\_2018/2016/Decreto/D8752.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015_2018/2016/Decreto/D8752.htm). Acesso em: 28 mar. 2020.

BRASIL. INEP. **Censo escolar: 86,4% dos gestores escolares da educação básica têm curso superior.** Brasília, DF: MEC, INEP, 2020. Disponível em: [http://inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/86-4-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior/21206](http://inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/86-4-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior/21206). Acesso em: 29 mar. 2020.

BRITO, S. H. A. A educação no projeto nacionalista do primeiro governo Vargas (1930-1945). In: LOMBARDI, J. C. (org.). **Navegando na história da educação brasileira.** 1. ed. Campinas: EDUE-UNICAMP, 2006. p. 1-24.

CAMINI, L. A política educacional do PDE e do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE)**, Recife, v. 26. n. 3, p. 409-640, set./dez. 2010.

CAPES. **Mestrado Profissional: o que é?** Brasília, DF: [s.n.], 2014. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e>. Acesso em: 04 nov. 2019.

CAPES. **Documento de área.** Ensino. Org. ARAÚJO-JORGE, T. C.; BORBA, M. C.; SOVIERZOSKI, H. H. 2016. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/480/o/DOCUMENTO\\_DE\\_AREA\\_ENSINO\\_2016\\_final.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/480/o/DOCUMENTO_DE_AREA_ENSINO_2016_final.pdf). Acesso em: 04 nov. 2019.

CARREÑO, I. DEL, V. G. Análisis de los masive open online courses (mooc) innovación educativa con recursos abiertos. In: GOMES, M. J.; OSÓRIO, A. J.; VALENTE, L. (org.). Challenges 2015: Meio século de TIC na educação – Half a century of ICT in Education: **atas da IX Conferência Internacional de TIC na Educação.** Braga: Centro de Competência TIC na Educação do Instituto de Educação da Universidade do Minho, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/55388> Acesso em: 17 mar. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIRINÉA, A. M.; BRANDÃO, C. F. O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [S.l.], v. 23, n. 87, p. 461-484, abr. 2015.

CLARK, J. U.; NASCIMENTO, M. N. M.; SILVA, R. A. A Administração Escolar no Período do Governo Militar (1964-1984). *In*: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. **História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012. 204 p.

CONSED. Políticas de Capacitação a Distância para Gestores Escolares. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL, 1., 2002. **Anais [...]**. Florianópolis, 2002.

CORRÊA, F. M. **Implicações da performatividade na formação continuada e no trabalho pedagógico do gestor escolar**. 2017. 196 f. Tese (Doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017.

COSTA, A. B.; ZOLTOWSKI, A. P. C. Como escrever um artigo de revisão sistemática. *In*: KOLLER, S. H.; COUTO, M. C. P. P.; VON HOHENDORFF, J. **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.

COUTINHO, C. P. A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. **Educação Unisinos**, v. 12, n. 1, p. 5-15, jan./abr. 2008.

DAVOK, D. F. Qualidade em educação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 3, p. 505-513, set. 2007.

DELORS, J. **Educação um tesouro a descobrir**: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 1996. Disponível em: [http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a\\_pdf/r\\_unesco\\_educ\\_tesouro\\_descobrir.pdf](http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf). Acesso em: 23 fev. 2020.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. 4. ed. Ver. E atual. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso; Rede e-Tec Brasil, 2012. 102 p.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. A. **A qualidade da educação: conceitos e definições = The quality of education: concepts and definitions**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/td/article/view/3848/3539>. Acesso em: 26 mai. 2021.

DRABACH, N. P. A trajetória da administração da educação pública no Brasil e a construção da democracia. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 13, n. 51, p. 42-53, 2013.

DUARTE, A. L. C. **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes**: uma análise do uso dos resultados no curso de pedagogia da UEMA. 2013. 327 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ENAP. **Fundo de Fortalecimento Da Escola – FUNDESCOLA**. [Brasília, DF]: ENAP, 2006. Disponível em: [http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4ffundescola\\_final.pdf](http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4ffundescola_final.pdf). Acesso em: 03 mar. 2020.

EVANGELISTA, O.; LEHER, R. Todos pela educação e o episódio Costin no MEC: a pedagogia do capital em ação na política educacional brasileira. **Trabalho Necessário**, ano 10, n. 15, 2012.

FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial? São Paulo, Cortez, Autores Associados, 1984.

FERNANDES, M. D. E. **Gestão democrática da educação no Brasil**: a emergência do direito à educação. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018. 149 p.

FERNANDES, T. C.; FRANÇA, J. U. A Concepção de Gestão na Formação Escola de Gestores da Educação Básica do MEC: uma análise do programa. **Educação em Revista**, v. 20, n. 1, 2019.

FONSECA, M. Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social. **Cad. CEDES**, v. 29, n. 78, p.153-177, 2009. ISSN 0101-3262.

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J. F. A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 25, n. 2, abr. 2011.

FREIRE, G. G.; GUERRINI, D.; DUTRA, A. O Mestrado Profissional em Ensino e os Produtos Educacionais: A Pesquisa na Formação Docente. **Porto das Letras**, v. 2, n. 1, p. 100-114, dez. 2016.

FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967. 149 p.

FRIGOTTO, G. **Educação e capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1999.

FUNDAÇÃO VALE. **Ação Educação**. [S.l.]: Vale, 2011. Disponível em: [http://www.fundacaovale.org/Documents/FV\\_AcaoEducacao\\_20110902.pdf](http://www.fundacaovale.org/Documents/FV_AcaoEducacao_20110902.pdf). Acesso em: 06 mar. 2021.

FUNDAÇÃO VALE. **Relatório de Atividades 2019**. [S.l.]: Vale, 2019. Disponível em: <http://www.fundacaovale.org/SiteAssets/LandingPage/assets/docs/Relat%C3%B3rio>

%20de%20Atividades%202019%20-%20Funda%C3%A7%C3%A3o%20Vale.pdf.  
Acesso em: 06 mar. 2021.

FURLAN, M.; HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente:** buscando uma educação de qualidade. Porto Alegre, RS: Ates Médicas Sul, 2000.

GADOTTI, M. Qualidade na educação: uma nova abordagem. *In*: CONGRESSO DE EDUCAÇÃO BÁSICA, 1., 2013. **Anais eletrônicos** [...] Florianópolis: COEB, 2013. Disponível em:  
[http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14\\_02\\_2013\\_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf](http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14_02_2013_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf). Acesso em: 10 fev. 2021.

GALLINDO, J.; ANDREOTTI, A. L. A administração escolar no nacional desenvolvimentismo. *In*: ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. (org.). **História da administração escolar no Brasil:** do diretor ao gestor. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

GARCIA, G. R.; FÉLIX, M. F. C. Administração escolar: um problema educativo ou empresarial? São Paulo, Cortez, Autores Associados, 1984. **Em Aberto**, Brasília, ano 6, n. 36, out./dez. 1987.

GENTILI, P. Que há de novo nas novas formas de exclusão na educação? neoliberalismo, trabalho e educação. **Educação & Realidade**., v. 20, n. 1, p. 191-202, jan./jun. 1995.

GHEDIN, E.; FRANCO, M. A. S. **Questões de método na construção da pesquisa em educação**. São Paulo, SP: Cortez, 2011. 264 p.

GHIRALDELLI JUNIOR, P. **História da educação brasileira**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, A. O. **Do Plano de Escola à Escola do Plano:** implicações na gestão e na qualidade do ensino nas escolas municipais de São Luís/MA. Belém-PA: Universidade Federal do Pará - UFPA, 2016. Tese de Doutorado.

GOMES, A. O. Qualidade da educação: para além de uma perspectiva indicista. *In*: ALVES, A. S. *et al.* (org.). **Políticas educacionais na educação básica:** impactos e perspectivas para escola pública. São Luis: EDUFMA, 2019. Disponível em:  
<http://www.edufma.ufma.br/index.php/produto/politicas-educacionais-na-educacao-basica-impactos-e-perspectivas-para-escola-publica/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

GOMES, A. M.; SANTOS, A. L. F.; MELO, D. B. L. Escola de Gestores: política de formação em gestão escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 25, n. 2, abr. 2011.

GOMES, A. V. A. Gestão Democrática no Plano Nacional de Educação. *In*: GOMES, A. V. A.; BRITTO, T. F. (org.). **Plano Nacional de Educação: construção e perspectivas**. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara: Senado Federal, Edições Técnicas. 2015. 293 p. (Série obras em parceria; 8).

HARVEY, D. **A produção capitalista do espaço**. São Paulo: Annablume, 2005.

HARVEY, D. **O enigma do capital: e as crises do capitalismo**. Trad. João Alexandre Peschanski. São Paulo: Boitempo, 2011.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 18. ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

HYPOLITO, A. M. Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente. **Educação: Teoria e Prática**, Rio Claro, SP, v. 21, n. 38, 2011.

IANNI, O. **A idéia de Brasil moderno**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992. 184 p.

IANNI, O. Globalização e crise do Estado-Nação. **Revista Estudos de Sociologia**, v. 4, n. 6, 1999. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/753>. Acesso em: 01 fev. 2020.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

IBGE. **Conheça cidades e estados do Brasil**. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/alto-alegre-do-pindare/panoram>. Acesso em: 20 abr.2021.

IBGE. **Divisão regional do Brasil em regiões geográficas imediatas e regiões geográficas intermediárias**: 2017. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Geografia, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100600.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

IDEB. **Nota Técnica Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb**. [20-]. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/portal\\_ideb/o\\_que\\_e\\_o\\_ideb/Nota\\_Tecnica\\_n1\\_concepcaoIDEB.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_e_o_ideb/Nota_Tecnica_n1_concepcaoIDEB.pdf). Acesso em: 03 abr. 2020.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se a mudança e a incerteza**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

IMESC. **Regiões de desenvolvimento do estado do Maranhão: proposta avançada**. São Luís, 2018. 85 p. Disponível em: [https://seplan.ma.gov.br/files/2013/02/Proposta-IMESC\\_22-Regi%C3%B5es-de-Desenvolvimento-do-Estado-do-Maranh%C3%A3o-2018.pdf](https://seplan.ma.gov.br/files/2013/02/Proposta-IMESC_22-Regi%C3%B5es-de-Desenvolvimento-do-Estado-do-Maranh%C3%A3o-2018.pdf). Acesso em: 21 abr. 2021.

INEP. **Nota Técnica Nº 040/2014**. Indicador para mensurar a complexidade da gestão nas escolas a partir dos dados do Censo Escolar da Educação Básica. Brasília, DF: INEP, 2014. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2014/escola\\_complexidade\\_gestao/nota\\_tecnica\\_indicador\\_escola\\_complexidade\\_gestao.pdf](https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/escola_complexidade_gestao/nota_tecnica_indicador_escola_complexidade_gestao.pdf). Acesso em: 22 fev. 2021.

INEP. **Nota Técnica**. Indicador de Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica (Inse). Brasília, DF: INEP, 2015. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2015/nota\\_tecnica/nota\\_tecnica\\_inep\\_inse\\_2015.pdf](https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2015/nota_tecnica/nota_tecnica_inep_inse_2015.pdf). Acesso em: 23 fev. 2021.

INEP. **Resultados SAEB**. 2017. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica/saeb/resultados>. Acesso 23 fev. 2021.

INEP. **IDEB: Resultados e metas**. 2019. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/>. Acesso em: 23 fev. 2021.

INEP. **Resumo Técnico: Censo da Educação Básica Estadual 2019**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020.

INEP. **Nota Técnica 01/2020**. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Brasília, DF: INEP, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/outros-documentos>. Acesso em: 26 fev. 2021.

IPEA. **Radar IDHM**: evolução do IDHM e de seus índices componentes no período de 2012 a 2017. Brasília, DF: IPEA: PNUD: FJP, 2019. 65 p. ISBN: 978-85-7811-350-6.

KONDER, L. **O que é dialética**. São Paulo: Brasiliense, 2008. (Coleção Primeiros Passos; 23)

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976. 230 p.

LEAL, P. A. G. **A Política de Formação Continuada dos Gestores Escolares: implicações na gestão das escolas públicas municipais de São Luís MA.** 2015. 170 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015.

LEHER, R. Um novo senhor da educação? a política do Banco Mundial para a periferia do capitalismo. **Revista Outubro**, v. 1, n. 3, p. 19-30, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: os professores e a construção coletiva do ambiente de trabalho.** In: LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

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

LIMA FILHO, A. F. **A formação dos gestores escolares do interior do Amazonas e sua relação com a organização escolar.** 2017. 193 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, 2017.

LIMA, C. N. *et al.* **Diretores Escolares do Rio de Janeiro e sua Relação com a Gestão Democrática: a experiência da Especialização em Gestão Escolar (Escola de Gestores).** UFF/SEB/MEC. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5606/560659011010/html/>. Acesso em: 25 fev. 2021.

LIMA, L. M.; BIANCHINI, A. R.; LIMA, F. C. S. Educação básica no maranhão no primeiro governo Dino: políticas e ações. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; RODRIGUES, C. M. L. (org.). **A política educacional em contexto de desigualdade: uma análise das redes públicas de ensino da região nordeste.** Campinas, SP: Mercado das Letras, 2019.

LIMA, W. G. Política pública: discussão de conceitos. **Interface (Porto Nacional)**, n. 5, out. 2012.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico.** 8. ed. Brasília: INEP/MEC, 2007. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/diversas/historia\\_da\\_educacao/organizacao\\_e\\_administracao\\_escolar-curso\\_basico.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/diversas/historia_da_educacao/organizacao_e_administracao_escolar-curso_basico.pdf). Acesso em: 13 jan. 2021.

LÜCK, H. (org). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p.1-195, fev./jun. 2000.

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

LÜCK, H. **A Gestão Participativa na Escola** - Vol. III – Série Cadernos de Gestão, Vozes, 2013.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

LUCKESI, C. C. **Verificação ou Avaliação**: o que pratica a escola? Fortaleza: Governo do Ceará, SEDUC, 2010. Disponível em: [http://www2.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc\\_dir/download/avaliacao1.pdf](http://www2.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc_dir/download/avaliacao1.pdf). Acesso em: 15 mar. 2021.

LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUKÁCS, G. **Introdução a uma estética marxista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

MACHADO, M. A. M. Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000.

MANZINI, E. J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In*: Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2., 2004, Bauru. **Anais eletrônicos** [...] Bauru: USC, 2004. 10 p. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6.

MARANHÃO. **Decreto nº 34.649, de 2 de janeiro de 2019**. Regulamenta o Pacto pela Aprendizagem. São Luís: STC, 2019. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br/legisladocumento/?id=5368>. Acesso em: 16 mar. 2021.

MARANHÃO. **Lei nº 10.995 de 11 de março de 2019**. Instituiu a Política Educacional Escola Digna. São Luís: STC, 2019. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br/legisladocumento/?id=5425>. Acesso em: 16 mar. 2021.

MARANHÃO. **Lei nº 10.099, de 11 de junho de 2014**. Plano Estadual de Educação do Estado do Maranhão. São Luís: SEDUC, 2014. Disponível em: [https://www.educacao.ma.gov.br/files/2016/05/suplemento\\_lei-10099-11-06-2014-PEE.pdf](https://www.educacao.ma.gov.br/files/2016/05/suplemento_lei-10099-11-06-2014-PEE.pdf). Acesso em: 28 mar. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, E. M. **Movimento “Todos pela Educação”**: um projeto de nação para a educação brasileira. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP, 2013.

MEDEIROS NETA, O. M. *et al.* Organização e estrutura da educação profissional no Brasil: da Reforma Capanema às leis de equivalência. **Holos**, v. 4, p. 223-235, 2018.

Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/6981>.  
Acesso em: 12 maio 2021.

MÉSZÁROS, I. **Para Além do Capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p.

MINTO, L. W. Teoria do Capital Humano. *In*: **HISTEBR**. Glossário online, 2010. Disponível em: <http://www.histebr.fae.unicamp.br>. Acesso em: 06 jun. 2021.

MIRANDA DO NORTE. **Lei nº 007/2001**. Cria o Conselho Municipal de Alimentação escolar. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2001.

MIRANDA DO NORTE. **Proposta pedagógica para o ensino fundamental**. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2007a.

MIRANDA DO NORTE. **Lei nº056/2007**. Cria o Controle Social do FUNDEB – 2007bCACS-FUNDEB. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2007b.

MIRANDA DO NORTE. **Lei nº057/2007**. Criação do Conselho Municipal de Educação. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2007c.

MIRANDA DO NORTE. **Lei nº 009/2008**. Estabelece o Plano de carreira, valorização e remuneração dos profissionais do magistério municipal. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2008.

MIRANDA DO NORTE. **Decreto 026/2011**. Estabelece a criação de conselhos escolares. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2011.

MIRANDA DO NORTE. **Estrutura administrativa da prefeitura**. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2013.

MIRANDA DO NORTE. **Proposta Pedagógica e Curricular da Educação Infantil**. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2013.

MIRANDA DO NORTE. **Lei nº 065 de dezembro de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2015.

MIRANDA DO NORTE. **Regimento interno das escolas municipais**. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2016.

MIRANDA DO NORTE. **Lei nº104/2021**. Institui o Sistema Municipal de Ensino de Miranda do Norte - MA. Miranda do Norte: Câmara Municipal de Vereadores, 2021.

MOREIRA, C. S. **O Projeto de Nação do Governo João Goulart: o Plano Trienal e as Reformas de Base (1961-1964)**. 2011. 406 f. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2011.

MOTA JUNIOR, W. P.; MAUÉS, O. C. O Banco Mundial e as Políticas Educacionais Brasileiras. **Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 39, n. 4, p. 1137-1152, dez. 2014.

NASCIMENTO, F. P.; BARROS, M. S. F. O sistema capitalista a partir da década de 1990 e suas implicações na educação escolar brasileira. **RIAAE – Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 13, n. 4, p. 1779-1791, out./dez. 2018.

OLIVEIRA, D. A. As políticas de educação entre a ação pública, a *governance* e a regulação. *In*: DUARTE, A. M. C.; OLIVEIRA, D. A.; RODRIGUES, C. M. L. (org.). **A política educacional em contexto de desigualdade**: uma análise das redes públicas de ensino da região nordeste. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2019.

OLIVEIRA, D. A.; CLEMENTINO, A. M. As políticas de responsabilização na educação básica nos estados do nordeste. *In*: DUARTE, A. M. C.; OLIVEIRA, D. A.; RODRIGUES, C. M. L. (org.). **A política educacional em contexto de desigualdade**: uma análise das redes públicas de ensino da região nordeste. Campinas, SP: Mercado das Letras, p. 525. 2019.

OLIVEIRA, D. A. Da Administração Escolar à Gestão Educacional no Brasil: Uma Falsa Polêmica entre a Técnica e a Política. **Revista do Fórum Português da Administração Educacional**, n. 4, 2004.

OLIVEIRA, D. A. As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Periódico científico editado pela ANPAE, [S.I.], v. 25, n. 2, abr. 2011.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. F. F. (org.). **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. 176 p.

OLIVEIRA, J. F. As transformações técnico-científicas, econômicas e políticas. *In*: LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

OLIVEIRA, J. F.; FONSECA, M.; TOSCHI, M. S. O programa FUNDESCOLA: concepções, objetivos, componentes e abrangência - a perspectiva de melhoria da gestão do sistema e das escolas públicas. **Educ. Soc.**, v. 26, n. 90, p.127-147, 2005.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. **Gestão Escolar Democrática**: definições, princípios, mecanismos de sua implementação. 2012. Disponível em: [http://moodle3.mec.gov.br/ufop2/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2\\_1.pdf](http://moodle3.mec.gov.br/ufop2/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2_1.pdf). Acesso em: 02 dez. 2020.

OSORIO, J. **O Estado no Centro da Mundialização**: a sociedade civil e o tema do poder. São Paulo: Outras Expressões, 2014.

PANICO, R. L. **Avaliação externa: apropriação e usos pelos gestores educacionais de três municípios maranhenses.** 2017. 166 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

PARO, V. H. **Administração escolar introdução crítica.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996. 175 p.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia.** São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, V. H. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, ago. 2009.

PARO, V. H. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 14, set./dez. 2011

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

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** 2.ed. rev. São Paulo: Intermeios, 2018.

PERONI, V. M. V. Implicações da relação público-privado para a democratização da educação no Brasil. *In*: PERONI, V. M. V. (org.). **Diálogos sobre as redefinições no papel do Estado e nas fronteiras entre o público e o privado na educação.** São Leopoldo: Oikos, 2015. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/gprppe/wp-content/uploads/2019/04/Livro-2015.pdf>. Acesso em: mar. 2021.

PERONI, V. M. V.; CAETANO, M. R. O público e o privado na educação Projetos em disputa? **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 9, n. 17, p. 337-352, jul./dez. 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

QEDU. **Aprendizado dos alunos: Alto Alegre Do Pindaré.** [S.l.: s.n.], 2020. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/cidade/4264-alto-alegre-do-pindare/aprendizado>. Acesso em: 24 fev.2021.

QUEIROZ, M. I. A. O fracasso neoliberal na gestão escolar. **ETD - Educação Temática Digital**, v. 8, n. 2, p. 111-125, dez. 2007.

QUESTIONÁRIO DIRETOR PROVA BRASIL 2017. **QEdu**, 2021. Disponível em: <https://novo.qedu.org.br/>. Acesso em: 13 maio 2021.

RIBEIRO, D. S.; MACHADO, L. M. Teoria de Administração Escolar em Querino Ribeiro e Lourenço Filho: raízes e processos de constituição de modelos teóricos.

**Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 23, n. 1, mar. 2011.

RIBEIRO, M. E.; CHAVES, V. L. J. (org.). **Políticas e práticas educativas: formação, gestão e trabalho docente**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2015. (Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada do Educador).

ROCHA, E. A. S. **A Formação Continuada dos diretores escolares da rede estadual de educação em Goiás**. 2015. 169 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.

RODRIGUES, C. M. L.; GOMES, D. C. G.; ANDRADE, V. T. A. Perspectivas sobre a oferta da educação básica no Nordeste. *In*: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; RODRIGUES, C. M. L. (org.). **A política educacional em contexto de desigualdade: uma análise das redes públicas de ensino da região nordeste**. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2019.

ROMANELLI, O. **História da educação no Brasil 1930-73**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

RUA, M. G. **Políticas Públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração; UFSC, 2009. 130 p.

RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. **Eccos – Revista Científica**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.

SANDER, B. A genealogia do conhecimento na administração da educação no Brasil e o papel da Anpae como entidade da sociedade civil. *In*: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 23, 2007. **Anais eletrônicos** [...] Niterói, RJ: ANPAE; Porto Alegre, RS: UFRGS/FACED/PPGEDU, 2007. 1 CD-ROM. ISSN 1677-3802 (Série Cadernos ANPAE; 4). Disponível em: [https://www.anpae.org.br/website/documentos/estudos/estudos\\_01.pdf](https://www.anpae.org.br/website/documentos/estudos/estudos_01.pdf). Acesso em: 23 nov. 2020.

SANTOS, M. **Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e meio técnico científico e informacional**. 5. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2013.

SANTOS, J. P. S. **A Gestão das Políticas Educacionais Municipais: a experiência da rede pública municipal de Alto Alegre do Pindaré - MA**. 2011. 156 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2011.

SANTOS, M. S. F. **Análise das ações de formação continuada para os gestores das escolas estaduais de educação profissional do Estado do Ceará**. 2015. 184 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd, Programa de Pós- Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Fortaleza, 2015.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 8ª ed. Campinas, SP: Autores associados, 2003.

SAVIANI, D. O Plano de Desenvolvimento da Educação: Análise do projeto do Mec. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 1231-1255, out. 2007.

SAVIANI, D. O legado educacional do regime militar. **Cadernos CEDES** - Centro de Estudos Educação e Sociedade, v. 28, n. 76, p. 291-312, 2008.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. 42ª ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012. – (Coleção polêmicas do nosso tempo; 5).

SAVIANI, D. *et al.* **O legado educacional do Século XX no Brasil**. 3. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2014.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 4. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2013. (Coleção Memória da Educação).

SCAFF, E. A. S. **Planejamento da educação e cooperação internacional: uma análise dos programas Monhangara e Fundescola**. 2007. 255 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2007.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 133 p.

SILVA, I. S.; PAIXÃO, M. S. E. **Política e legislação educacional**. São Luís: UemaNet, 2011. 121 p.

SILVA, M. C. **Técnicos de secretaria de educação atuando como formadores de diretores**. São Paulo: PUCSP, 2017.

SILVA, M. A. O Consenso de Washington e a privatização na educação brasileira. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 255-264, jan./jun. 2005.

SILVA, M. A.; PEREIRA, R. S. **Gestão escolar e o trabalho do diretor**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018.

SOARES, E. L.; CARDOZO, M. J. P. B. Sistemas municipais de educação do estado do maranhão: primeiras aproximações. In: GLAP, G.; GLAP, L. (org.). **Políticas públicas na educação brasileira: gestão e resultados**. Curitiba (PR): Atena Editora, 2017. 456 p.

SÓLA, F. B. S. **Capacitação em gestão escolar: estudo interpretativista no setor público**. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. 2018

SOUZA, Â. R. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos em Política Educativa**, v. 2, 2017.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, p. 84-89, 1961. Disponível em: <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/artigos/quee.html>. Acesso em: 04 dez. 2019.

TEODORO, A. **A educação em tempos de globalização neoliberal**: os novos modos de regulação das políticas educacionais. Brasília: Liber Livro, 2011.

TOSCHI, M. S. Elementos para uma análise crítico-compreensiva das políticas públicas educacionais: aspectos sociopolíticos e históricos. *In*: LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

UCHÔA, I. A. T. **Política de formação continuada para gestores escolares no estado de Pernambuco**: quais as contribuições para a organização escolar democrática? Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, CE. Programa de Pós-graduação em Educação, 2012.

UNESCO. **Declaração mundial sobre educação para todos e plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem**. Jomtien, Tailândia: UNESCO, 1990. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>. Acesso em: 15 ago. 2020.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. **Dialogia**, São Paulo, n. 19, p. 47-66, jan./jun. 2014.

XAVIER, L. N. O debate em torno da nacionalização do ensino na Era Vargas. **Educação (UFSM)**, Santa Maria, p. 105-120, set. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Roteiro de Análise Documental

1. Identificar e analisar as diretrizes para a formação continuada gestores escolares: os sujeitos envolvidos, a concepção pedagógica, os modelos de cursos ofertados, os materiais didáticos e as metodologias utilizadas.
2. Identificar no Plano Municipal de Educação (PME), na Proposta Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação, no Plano de Ações Articuladas (PAR), no Projeto Político Pedagógico e demais diretrizes que orientam as políticas de formação continuada de educadores do sistema municipal de educação referências à formação continuada de gestores escolares.
3. Identificar os sujeitos que participam da elaboração das políticas de formação continuada de gestores.
4. Identificar as concepções de gestão escolar presentes nos documentos e as bases teóricas que fundamentam as políticas de formação continuada.
5. Identificar a organização curricular das propostas pedagógicas para a formação de gestores.
6. Identificar os critérios de escola de gestores escolares.

## APÊNDICE B - Roteiros de Entrevistas Semiestruturadas

### ENTREVISTAS COM OS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

#### 1. Informações pessoais e profissionais

- Nome completo: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) M ( ) F
- Raça:
  - ( ) Branco ( ) Pardo ( ) Preto ( ) Indígena ( ) Amarelo
  - ( ) Não quero declarar
- Faixa etária:
  - ( ) até 24 anos ( ) Entre 25 a 30 anos ( ) Entre 31 e 35
  - ( ) Entre 36 e 40 ( ) Entre 41 e 45 ( ) Entre 46 e 50 ( ) acima de 50 anos
- Escolaridade: maior titulação até a graduação:
  - ( ) Ensino médio magistério ( ) Ens médio regular ( ) Ens Superior Pedagogia
  - ( ) Ensino superior lic. Mat. ( ) Ensino superior lic. letras. ( ) Ens. superior outra lic.
  - ( ) Ensino superior outra área.
- Pós-graduação em educação: ( ) sim ( ) não
  - ( ) Especialização (360h) ( ) Mestrado ( ) doutorado
  - ( ) Outra área: \_\_\_\_\_
- Vínculo institucional: ( ) servidor efetivo ( ) servidor contratado
- Formação continuada na área de gestão educacional com no mínimo 80h?
  - ( ) sim ( ) não
- Acesso ao cargo de secretário:
  - ( ) Indicação ( ) eleição ( ) seleção ( ) outro
- Salário bruto?
  - ( ) Entre 1 e 2 salários mínimos
  - ( ) Entre 2 e 3 salários mínimos
  - ( ) Entre 3 e 4 salários mínimos
  - ( ) Entre 4 e 5 salários mínimos
  - ( ) Entre 5 e 6 salários mínimos
  - ( ) mais de 6 salários mínimos

#### 2. Experiência profissional:

Tempo de serviço no sistema de ensino: \_\_\_\_\_

Cargos que já ocupou: \_\_\_\_\_

Tempo que ocupa o cargo como Secretário (a) de Educação: \_\_\_\_\_

Qual o seu percurso profissional até se tornar Secretário de Educação?

#### 3. QUANTO AS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES:

3.1 Secretário (a), qual a sua concepção de formação continuada, gestão escolar e o papel do gestor da escola?

3.2 Secretário (a), a SEMED teve, entre 2009 e 2019, alguma política de formação continuada de gestores escolares? Qual?

3.3 A SEMED teve no período de 2009 a 2019 parceria com algum instituto, ong ou outra instituição do terceiro setor para a formação continuada de gestores escolares? Como se deu essa (as) parceria (as)? Quais instituições foram essas? As formações atenderam às expectativas da SEMED?

- 3.4 A SEMED, no período de 2009 a 2019, contratou alguma empresa para ofertar a formação continuada de gestores escolares? Quais os critérios dessas contratações? As formações atenderam às expectativas da SEMED?
- 3.5 A SEMED teve no período de 2009 a 2019 parceria com o governo federal ou estadual para a formação continuada de gestores escolares? Como se deu essa (as) parceria (as)? Como foram desenvolvidas as formações?
- 3.6 A SEMED possui alguma avaliação/ diagnóstico dos resultados da formação continuada? Como foram definidos os conteúdos para a formação continuada?
- 3.7 Você já participou de alguma formação continuada oferecida aos gestores escolares locais? Como se deu a sua participação?
- 3.8 Tem algum tipo de acompanhamento das formações? Todos os gestores escolares participaram? Quais as principais dificuldades da SEMED e dos gestores para garantirem a presença?
- 3.9 Quais os objetivos e conteúdos da formação continuada de gestores escolares?
- 3.10 O sr. Poderia informar quem são os formadores de gestores escolares? Como eles foram escolhidos? Todos os anos os formadores de gestores são os mesmos?
- 3.11 Qual o material didático utilizado nas formações? Especifique.
- 3.12 Existe no Plano Municipal de Educação (PME) alguma meta e estratégia voltada para a formação continuada de gestores escolares?
- 3.13 Existe no Plano de ações articuladas (PAR) alguma ação voltada para a formação continuada de gestores escolares? Se sim, como ela está estruturada?
- 3.14 Existe no sistema municipal algum plano de formação ou proposta pedagógica para a formação continuada de gestores escolares?
- 3.15 Secretário (a) você poderia citar alguma ação desenvolvida nas escolas que tenha sido proposta a partir da formação continuada de gestores?
- 3.16 Já foi oferecido algum curso online para a formação continuada dos gestores escolares?
- 3.17 Para a realidade do sistema municipal de educação seria mais viável uma proposta de formação continuada presencial, com formadores locais, ou um curso online para os gestores escolares?
- 3.18 O senhor poderia informar como é feita a escolha dos gestores escolares?
- 3.19 A SEMED possui ações voltadas para o cumprimento da meta 19 do PNE que objetiva assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar? quais?
- 3.20 No período de 2019 a 2019 o município teve quantos formadores de gestores, houve muitas mudanças?
- 3.21 No período de 2019 a 2019 o município teve quantos secretários de educação?

#### **4. SOBRE O ESPAÇO / TEMPO DAS FORMAÇÕES**

- 4.1 Onde são realizadas as formações continuadas com os gestores escolares?
- 4.2 Você considera adequadas as instalações onde são realizadas as formações com os gestores? No seu entendimento poderia ter algo que a semed poderia disponibilizar para tornar esse espaço mais adequado?
- 4.3 Você participa dos encontros formativos com os gestores?
- 4.4 O senhor poderia apontar quais as principais questões tratadas nos encontros de formação?
- 4.5 São garantidos os materiais necessários para a organização das formações (xerox, materiais de papelaria, livros, equipamentos eletrônicos, lanche, etc)
- 4.6 Qual a periodicidade das formações?

4.7 Do seu ponto de vista, a formação continuada oferecida aos gestores escolares contribui para a qualificação do trabalho do gestor?

4.8 As equipes gestoras da escola possuem autonomia para utilização dos recursos financeiros específicos da escola?

4.9 Uma proposta de formação continuada a distância atenderia a demanda de formação dos gestores escolares do sistema municipal? Explique.

## **5. SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

5.1 Secretário, na sua opinião o que é uma educação de qualidade?

5.2 Como as formações continuadas de gestores podem contribuir para uma educação de qualidade no sistema municipal?

5.3 Qual a relação das formações continuadas de gestores com o IDEB do município e das escolas.

5.4 Em seu entendimento, existem outros fatores que, além da formação continuada de gestores poderiam contribuir para a qualidade da educação escolar?

## **6. SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NAS ESCOLAS**

6.1 A SEMED apoia o trabalho dos gestores quanto ao planejamento, distribuição materiais didático-pedagógicos, problemas na gestão? Explique.

6.1 Como é o seu relacionamento dos gestores, com a comunidade escolar, e com os professores?

6.2 Com qual frequência a SEMED realiza reuniões com os gestores para tratar assuntos que não estão previstos nas formações? Essas reuniões estão previstas no calendário escolar?

6.3 As escolas possuem conselho escolar? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do conselho na gestão escolar? Com que frequência há reuniões dos conselhos?

6.4 As escolas possuem um conselho de classe? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do gestor escola no conselho de classe? Reunião, periodicidade, o que é discutido?

6.5 As equipes gestoras da escola possuem autonomia para utilização dos recursos financeiros específicos da escola?

6.6 Como foi o processo de elaboração do PPP das escolas? Com qual periodicidade ele é revisado? O PPP atende as necessidades das escolas?

6.7 Como você avalia a participação das escolas nas avaliações externas como o SAEB?

6.8 Como você avalia a participação da escola nas avaliações internas como os simulados e provas da rede.

6.9 Os resultados do IDEB são utilizados pelas escolas? Como?

6.10 Os formadores fazem visitas as escolas? As visitas são agendadas com a escola? Qual o objetivo das visitas?

## **ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FORMADORES DE GESTORES ESCOLARES**

### **1. Informações pessoais e profissionais**

- Nome completo: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) M ( ) F
- Raça:  
( ) Branco ( ) Pardo ( ) Preto ( ) Indígena ( ) Amarelo

- ( ) Não quero declarar
- Faixa etária:
  - ( ) até 24 anos      ( ) Entre 25 a 30 anos      ( ) Entre 31 e 35
  - ( ) Entre 36 e 40      ( ) Entre 41 e 45      ( ) Entre 46 e 50      ( ) acima de 50 anos
- Escolaridade: maior titulação até a graduação:
  - ( ) Ensino médio magistério      ( ) Ensino médio regular      ( ) Ens Superior Pedagogia
  - ( ) Ensino superior lic. Mat.      ( ) Ensino superior lic. letras.      ( ) Ens superior outra lic.
  - ( ) Ensino superior outra área.
- Pós-graduação em educação: ( ) sim      ( ) não
  - ( ) Especialização (360h)      ( ) Mestrado      ( ) doutorado
  - ( ) Outra área: \_\_\_\_\_
- Vínculo institucional: ( ) servidor efetivo      ( ) servidor contratado
- Formação continuada na área de gestão educacional com no mínimo 80h?
  - ( ) sim      ( ) não
- Acesso ao cargo de formador (a):
  - ( ) Indicação      ( ) eleição      ( ) seleção      ( ) outro
- Salário bruto?
  - ( ) Entre 1 e 2 salários mínimos
  - ( ) Entre 2 e 3 salários mínimos
  - ( ) Entre 3 e 4 salários mínimos
  - ( ) Entre 4 e 5 salários mínimos
  - ( ) Entre 5 e 6 salários mínimos
  - ( ) mais de 6 salários mínimos

## 2. Experiência profissional:

Tempo de serviço no sistema de ensino: \_\_\_\_\_

Cargos que já ocupou: \_\_\_\_\_

Tempo que ocupa a função de formador de gestores escolares: \_\_\_\_\_

Qual o seu percurso profissional até se tornar formador de gestores?

## 3. QUANTO AS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES:

3.1 Formador (a), qual a sua concepção de formação continuada, gestão escolar e o papel do gestor da escola?

3.2 Formador (a), a SEMED teve, entre 2009 e 2019, alguma política de formação continuada de gestores escolares? Qual?

3.3 A SEMED teve no período de 2009 a 2019 parceria com algum instituto, ong ou outra instituição do terceiro setor para a formação continuada de gestores escolares? Como se deu essa (as) parceria (as)? Quais instituições foram essas? As formações atenderam às expectativas da SEMED?

3.4 A SEMED, no período de 2009 a 2019, contratou alguma empresa para ofertar a formação continuada de gestores escolares? Quais os critérios dessas contratações? As formações atenderam às expectativas da SEMED?

3.5 A SEMED teve no período de 2009 a 2019 parceria com o governo federal ou estadual para a formação continuada de gestores escolares? Como se deu essa (as) parceria (as)? Como foram desenvolvidas as formações?

- 3.6 A SEMED possui alguma avaliação/ diagnóstico dos resultados da formação continuada? Como foram definidos os conteúdos para a formação continuada?
- 3.7 Você já participou de alguma formação continuada oferecida aos gestores escolares locais? Como se deu a sua participação?
- 3.8 Tem algum tipo de acompanhamento das formações? Todos os gestores escolares participaram? Quais as principais dificuldades dos gestores com menor frequência?
- 3.9 Quais os objetivos e os conteúdos da formação continuada de gestores escolares? Como são definidos? existem pautas? Como são elaboradas? Quem elabora?
- 3.10 O sr. Poderia informar quem são os formadores de gestores escolares? Como eles foram escolhidos? Todos os anos os formadores de gestores são os mesmos?
- 3.11 Qual o material didático utilizado nas formações? Especifique.
- 3.12 Existe no Plano Municipal de Educação (PME) alguma meta e estratégia voltada para a formação continuada de gestores escolares?
- 3.13 Existe no Plano de ações articuladas (PAR) alguma ação voltada para a formação continuada de gestores escolares? Se sim, como ela está estruturada?
- 3.14 Existe no sistema municipal algum plano de formação ou proposta pedagógica para a formação continuada de gestores escolares?
- 3.15 Formador (a) você poderia citar alguma ação desenvolvida nas escolas que tenha sido proposta a partir da formação continuada de gestores?
- 3.16 Já foi oferecido algum curso online para a formação continuada dos gestores escolares? Caso seja ofertado, qual a porcentagem média de gestores que acessarão?
- 3.17 Para a realidade do sistema municipal de educação seria mais viável uma proposta de formação continuada presencial, com formadores locais, ou um curso online para os gestores escolares?
- 3.18 Como é feita a escolha dos gestores escolares?
- 3.19 A SEMED possui ações voltadas para o cumprimento da meta 19 do PNE que objetiva assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar? quais?
- 3.20 No período de 2009 a 2019, o município teve quantos formadores de gestores, houve muitas mudanças?

#### **4. SOBRE O ESPAÇO / TEMPO DAS FORMAÇÕES**

- 4.1 Onde são realizadas as formações continuadas com os gestores escolares?
- 4.2 Você considera adequadas as instalações onde são realizadas as formações com os gestores? No seu entendimento poderia ter algo que a SEMED poderia disponibilizar para tornar esse espaço mais adequado?
- 4.3 Questões relacionadas a administração e rotina das escolas são tratadas durante as formações ou em outras reuniões específicas?
- 4.4 São garantidos os materiais necessários para a organização das formações (xerox, materiais de papelaria, livros, equipamentos eletrônicos, lanche, etc.)
- 4.5 Qual a periodicidade das formações? Estão previstas no calendário da rede?
- 4.6 Do seu ponto de vista, a formação continuada oferecida aos gestores escolares contribui para a qualificação do trabalho do gestor?
- 4.7 As equipes gestoras da escola possuem autonomia para utilização dos recursos financeiros específicos da escola?
- 4.8 Quais os principais desafios da SEMED em garantir a formação continuada de gestores escolares?

4.9 Quais são os principais desafios existentes no desempenho do seu trabalho como formador?

## 5. SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

5.1 Formador, na sua opinião, o que é uma educação de qualidade?

5.2 Como as formações continuadas de gestores podem contribuir para uma educação de qualidade no sistema municipal?

5.3 Em seu entendimento, existem outros fatores que, além da formação continuada de gestores poderiam contribuir para a qualidade da educação escolar?

5.4 Qual a relação das formações continuadas de gestores com o IDEB do município?

5.6 Como você avalia a gestão democrática na Educação Municipal?

5.7 O que é uma gestão democrática?

5.8 Você considera que as escolas municipais possuem autonomia? Quando uma escola pode ser considerada autônoma?

5.9 Qual o papel da família para a qualidade da escola?

## 6. SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NAS ESCOLAS

6.1 A SEMED apoia o trabalho dos gestores quanto ao planejamento, distribuição materiais didático-pedagógicos, problemas na gestão? Explique.

6.2 Como é o seu relacionamento com os gestores, com a comunidade escolar, e com os professores?

6.3 Com qual frequência a SEMED realiza reuniões com os gestores para tratar assuntos que não estão previstos nas formações? Essas reuniões estão previstas no calendário escolar?

6.4 As escolas possuem conselho escolar? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do conselho na gestão escolar? Com que frequência há reuniões dos conselhos?

6.5 As escolas possuem um conselho de classe? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do gestor escola no conselho de classe? Reunião, periodicidade, o que é discutido?

6.6 As equipes gestoras da escola possuem autonomia para utilização dos recursos financeiros específicos da escola?

6.7 Como foi o processo de elaboração do PPP das escolas? Com qual periodicidade ele é revisado? O PPP atende as necessidades das escolas?

6.8 Como você avalia a participação das escolas nas avaliações externas como o SAEB?

6.9 Como você avalia a participação da escola nas avaliações internas como os simulados e provas da rede.

6.10 Os resultados do IDEB são utilizados pelas escolas? Como?

6.11 Os formadores fazem visitas as escolas? As visitas são agendadas com a escola? Qual o objetivo das visitas?

## ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES ESCOLARES

### 1. Informações pessoais e profissionais

- Nome completo: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) M ( ) F
- Raça:
  - ( ) Branco ( ) Pardo ( ) Preto ( ) Indígena ( ) Amarelo
  - ( ) Não quero declarar
- Faixa etária:

( ) até 24 anos      ( ) Entre 25 a 30 anos      ( ) Entre 31 e 35  
 ( ) Entre 36 e 40      ( ) Entre 41 e 45      ( ) Entre 46 e 50      ( ) acima de 50 anos

- Escolaridade: maior titulação até a graduação:
  - ( ) Ensino médio magistério    ( ) Ensino médio regular    ( ) Ens. Superior Pedagogia
  - ( ) Ensino superior lic. Mat.    ( ) Ensino superior lic. letras.    ( ) Ens. superior outra lic.
  - ( ) Ensino superior outra área.
- Pós-graduação em educação: ( ) sim      ( ) não
  - ( ) Especialização (360h)    ( ) Mestrado              ( ) doutorado
  - ( ) Outra área: \_\_\_\_\_
- Vínculo institucional: ( ) servidor efetivo    ( ) servidor contratado
- Formação continuada na área de gestão educacional com no mínimo 80h?
  - ( ) sim                      ( ) não
- Acesso ao cargo de formador (a):
  - ( ) Indicação              ( ) eleição                      ( ) seleção                      ( ) outro
- Salário bruto?
  - ( ) Entre 1 e 2 salários mínimos
  - ( ) Entre 2 e 3 salários mínimos
  - ( ) Entre 3 e 4 salários mínimos
  - ( ) Entre 4 e 5 salários mínimos
  - ( ) Entre 5 e 6 salários mínimos
  - ( ) mais de 6 salários mínimos

## 2. Experiência profissional:

Tempo de serviço no sistema de ensino: \_\_\_\_\_

Cargos que já ocupou: \_\_\_\_\_

Tempo que ocupa a função de gestor escolar: \_\_\_\_\_

Qual o seu percurso profissional até se tornar Secretário (a) de Educação?

## 3. QUANTO AS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES:

3.1 Gestor (a), qual a sua concepção de formação continuada, gestão escolar e o seu entendimento sobre o papel do gestor escolar?

3.2 Gestor (a), você já participou de alguma formação continuada de gestores escolares oferecida pela SEMED? Quem eram ou são os formadores? São técnicos da SEMED servidores do próprio município ou de alguma empresa contratada?

3.3 Você já participou de alguma formação de gestores no município que tenha sido realizada em parceria com algum instituto, ong ou outra entidade do terceiro setor?

3.4 Quais os objetivos da formação continuada de gestores escolares? Quais os conteúdos das formações? Você já foi consultado pelos formadores para sugerir temas para as formações? o que você gostaria que você discutido nas formações? qual a periodicidade e horários das formações?

3.5 Gestor como foi o processo de escolha para você ocupar o cargo de gestor escolar?

3.6 O (a) Sr. (ª) poderia apontar quais os conteúdos mais discutidos nos encontros de formação? Os conteúdos tem relação com a sua prática de gestão? Você participa da definição dos conteúdos formativos?

3.6 Qual o material didático utilizado nas formações? Tinham apostilas?

3.7 Como as formações de gestores escolares, oferecidas pela SEMED, contribuem com o seu trabalho na escola?

- 3.8 Que sugestões você teria para a organização dos momentos formativos com os gestores escolares?
- 3.9 Apontar outros fatores que podem contribuir para melhorar o seu trabalho e a qualidade da educação na sua escola?
- 3.10 A formação atende as expectativas da escola quanto a prática de gestão?
- 3.11 Quais os desafios enfrentados pela escola e pela gestão durante as formações?
- 3.12 Onde eram realizadas as formações? Eram garantidas as condições materiais para os participantes (materiais, xerox, lanche, almoço)?
- 3.13 Qual formato de formação atenderia melhor as necessidades da sua atuação como gestor escolar: uma formação presencial ou a distância?
- 3.14 Você já participou de algum curso online sobre gestão escolar? Caso fosse ofertado você participaria? Se não, por que?
- 3.15 Existe no Plano Municipal de Educação (PME) alguma meta e estratégia voltada para a formação continuada de gestores escolares?
- 3.16 O PPP da escola prevê alguma ação sobre voltada para a formação continuada dos gestores da escola?
- 3.17 Qual a relação das formações continuadas de gestores escolares com o IDEB alcançado pela escola? Os dados do IDEB já foram discutidos nas formações de gestores? Como? Já foram discutidos na escola? De que forma?
- 3.18 Gestor (a) você poderia citar alguma ação desenvolvida na escola que tenha sido proposta a partir da sua participação na formação continuada de gestores?

#### **4. SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA**

- 4.1 O (a) Sr. (ª) faz um planejamento do trabalho da gestão? A escola ou gestor possui algum plano de gestão?
- 4.2 O que (a) Sr. (ª) leva em conta para elaborar o plano de gestão? Quem participa da elaboração do plano?
- 4.3 O (a) Sr. (ª) enfrenta alguma dificuldade para planejar o seu trabalho na escola?
- 4.4 O (a) Sr. (ª) recebe algum apoio da SEMED para a organização da gestão escolar.
- 4.5 O (a) Sr. (ª) mantém uma boa relação com a sua equipe de trabalho.
- 4.6 O (a) Sr. (ª) apoia o trabalho dos professores quanto ao planejamento, materiais didático-pedagógicos, problemas enfrentados em sala de aula?
- 4.7 Como é o seu relacionamento com a comunidade escolar? Professores, com a equipe administrativa e operacional, com a família? – aprofundar essa questão da família, se tem encontros, a periodicidade, constam no calendário escolar, o que é discutido com a família, qual o nível de participação dos pais, perguntar a porcentagem, tem alguma estratégia adotada pela gestão da sua escola, pela senhora, para manter uma relação de proximidade com a família?
- 4.9 A escola tem um conselho escolar? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do conselho na gestão escolar e o papel da gestão no conselho? Reunião, periodicidade, o que é discutido?
- 4.10 As escolas possuem um conselho de classe? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do gestor escola no conselho de classe? Reunião, periodicidade, o que é discutido?
- 4.11 A equipe gestora da escola possuem autonomia para utilização dos recursos financeiros específicos da escola?
- 4.12 Como o (a) Sr. (ª) avalia o seu trabalho como gestor (a)?
- 4.13 Como foi o processo de elaboração do PPP da escola? Com qual periodicidade ele é revisado? O PPP atende as necessidades da escola?

4.14 Como você avalia a participação da escola nas avaliações externas como o SAEB?

4.15 Como você avalia a participação da escola nas avaliações internas como os simulados e provas da rede.

4.16 Os resultados do IDEB são utilizados pela escola? Como?

4.17 a escola possui coordenação pedagógica? Com que frequência a gestão faz reuniões com a coordenação? O que é discutido? Como planejam as ações da escola? Elaboram pautas de formação? quem elabora? Tem algum modelo que possam disponibilizar?

4.18 Nas formações realizadas na escola quais as ações da gestão e as ações da coordenação? Qual o papel de cada um nas formações?

### **5. SOBRE O ESPAÇO / TEMPO DAS FORMAÇÕES**

5.1 O (a) Sr. (ª) participa dos encontros de formação continuada?

5.2 Onde são realizadas as formações continuadas com os gestores escolares?

5.3 O (a) Sr. (ª) como você avalia as instalações dos prédios onde são realizadas as formações com os gestores?

5.4 São garantidos os materiais necessários para a sua participação nas formações (xerox, materiais de papelaria, livros, equipamentos eletrônicos, lanche, etc)

5.5 Qual a periodicidade das formações?

### **6. SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

6.1 Gestor, na sua opinião o que é uma educação de qualidade?

6.2 Como as formações continuadas de gestores podem contribuir para uma educação de qualidade na sua escola?

6.3 Qual a relação das formações continuadas de gestores com o IDEB da escola?

6.4 Em seu entendimento, existem outros fatores que, além da formação continuada de gestores, poderiam contribuir para a qualidade da educação escolar?

6.5 Você considera sua escola democrática?

6.6 O que é uma escola democrática?

6.7 Você considera que sua gestão é feita com autonomia?

6.8 O que é uma escola com autonomia?

6.9 Qual o papel da família para a qualidade da escola?

## **ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM COORDENADORES PEDAGÓGICOS**

### **1. Informações pessoais e profissionais**

- Nome completo: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) M ( ) F
- Raça:
  - ( ) Branco ( ) Pardo ( ) Preto ( ) Indígena ( ) Amarelo
  - ( ) Não quero declarar
- Faixa etária:
  - ( ) até 24 anos ( ) Entre 25 a 30 anos ( ) Entre 31 e 35
  - ( ) Entre 36 e 40 ( ) Entre 41 e 45 ( ) Entre 46 e 50 ( ) acima de 50 anos
- Escolaridade: maior titulação até a graduação:
  - ( ) Ensino médio magistério ( ) Ensino médio regular ( ) Ensino Superior Pedagogia
  - ( ) Ensino superior lic. Mat. ( ) Ensino superior lic. letras. ( ) Ensino superior outra lic.
  - ( ) Ensino superior outra área.
- Pós-graduação em educação: ( ) sim ( ) não
  - ( ) Especialização (360h) ( ) Mestrado ( ) doutorado

( ) Outra área: \_\_\_\_\_

- Vínculo institucional: ( ) servidor efetivo ( ) servidor contratado
- Formação continuada na área de gestão educacional com no mínimo 80h?  
( ) sim ( ) não
- Acesso ao cargo de gestor:  
( ) Indicação ( ) eleição ( ) seleção ( ) outro
- Salário bruto?  
( ) Entre 1 e 2 salários mínimos  
( ) Entre 2 e 3 salários mínimos  
( ) Entre 3 e 4 salários mínimos  
( ) Entre 4 e 5 salários mínimos  
( ) Entre 5 e 6 salários mínimos  
( ) mais de 6 salários mínimos

## 2. Experiência profissional:

Tempo de serviço no sistema de ensino: \_\_\_\_\_

Cargos que já ocupou: \_\_\_\_\_

Tempo que ocupa a função coordenador pedagógico: \_\_\_\_\_

Qual o seu percurso profissional até se tornar coordenador escolar?

## 3. QUANTO AS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES:

3.1 Gestor (a), qual a sua concepção de formação continuada, gestão escolar e o seu entendimento sobre o papel do gestor escolar?

3.2 Gestor (a), você já participou de alguma formação continuada de gestores escolares oferecida pela SEMED? Quem eram ou são os formadores? São técnicos da SEMED servidores do próprio município ou de alguma empresa contratada?

3.3 Você já participou de alguma formação de gestores no município que tenha sido realizada em parceria com algum instituto, ong ou outra entidade do terceiro setor?

3.4 Quais os objetivos da formação continuada de gestores escolares? Quais os conteúdos das formações? Você já foi consultado pelos formadores para sugerir temas para as formações? o que você gostaria que você discutido nas formações? qual a periodicidade e horários das formações?

3.5 Gestor como foi o processo de escolha para você ocupar o cargo de gestor escolar?

3.6 O (a) Sr. (ª) poderia apontar quais os conteúdos mais discutidos nos encontros de formação? Os conteúdos tem relação com a sua prática de gestão? Você participa da definição dos conteúdos formativos?

3.6 Qual o material didático utilizado nas formações? Tinham apostilas?

3.7 Como as formações de gestores escolares, oferecidas pela SEMED, contribuem com o seu trabalho na escola?

3.8 Que sugestões você teria para a organização dos momentos formativos com os gestores escolares?

3.9 Apontar outros fatores que podem contribuir para melhorar o seu trabalho e a qualidade da educação na sua escola?

3.10 A formação atende as expectativas da escola quanto a prática de gestão?

3.11 Quais os desafios enfrentados pela escola e pela gestão durante as formações?

3.12 Onde eram realizadas as formações? Eram garantidas as condições materiais para os participantes (materiais, xerox, lanche, almoço)

- 3.13 Qual formato de formação atenderia melhor as necessidades da sua atuação como gestor escolar: uma formação presencial ou a distância?
- 3.14 Você já participou de algum curso online sobre gestão escolar? Caso fosse ofertado você participaria? Se não, por que?
- 3.15 Existe no Plano Municipal de Educação (PME) alguma meta e estratégia voltada para a formação continuada de gestores escolares?
- 3.16 O PPP da escola prevê alguma ação sobre voltada para a formação continuada dos gestores da escola?
- 3.17 Qual a relação das formações continuadas de gestores escolares com o IDEB alcançado pela escola? Os dados do IDEB já foram discutidos nas formações de gestores? Como? Já foram discutidos na escola? De que forma?
- 3.18 Gestor (a) você poderia citar alguma ação desenvolvida na escola que tenha sido proposta a partir da sua participação na formação continuada de gestores?

#### **4. SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA**

- 4.1 O (a) Sr. (ª) faz um planejamento do trabalho da gestão? A escola ou gestor possui algum plano de gestão?
- 4.2 O que (a) Sr. (ª) leva em conta para elaborar o plano de gestão? Quem participa da elaboração do plano?
- 4.3 O (a) Sr. (ª) enfrenta alguma dificuldade para planejar o seu trabalho na escola?
- 4.4 O (a) Sr. (ª) recebe algum apoio da SEMED para a organização da gestão escolar.
- 4.5 O (a) Sr. (ª) mantém uma boa relação com a sua equipe de trabalho.
- 4.6 O (a) Sr. (ª) apoia o trabalho dos professores quanto ao planejamento, materiais didático-pedagógicos, problemas enfrentados em sala de aula?
- 4.7 Como é o seu relacionamento com a comunidade escolar? Professores, com a equipe administrativa e operacional, com a família? o que é discutido com a família, qual o nível de participação dos pais? tem alguma estratégia adotada pela gestão da sua escola, pela senhora, para manter uma relação de proximidade com a família?
- 4.9 A escola tem um conselho escolar? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do conselho na gestão escolar e o papel da gestão no conselho? Reunião, periodicidade, o que é discutido?
- 4.10 As escolas possuem um conselho de classe? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do gestor escola no conselho de classe? Reunião, periodicidade, o que é discutido?
- 4.11 A equipe gestora da escola possuem autonomia para utilização dos recursos financeiros específicos da escola?
- 4.12 Como o (a) Sr. (ª) avalia o seu trabalho como gestor (a)?
- 4.13 Como foi o processo de elaboração do PPP da escola? Com qual periodicidade ele é revisado? O PPP atende as necessidades da escola?
- 4.14 Como você avalia a participação da escola nas avaliações externas como o SAEB?
- 4.15 Como você avalia a participação da escola nas avaliações internas como os simulados e provas da rede?
- 4.16 Os resultados do IDEB são utilizados pela escola? Como?
- 4.16 a escola possui coordenação pedagógica? Com que frequência a gestão faz reuniões com a coordenação? O que é discutido? Como planejam as ações da escola? Elaboram pautas de formação? quem elabora? Tem algum modelo que possam disponibilizar?
- Nas formações realizadas na escola quais as ações da gestão e as ações da coordenação? Qual o papel de cada um nas formações?

## 5. SOBRE O ESPAÇO / TEMPO DAS FORMAÇÕES

- 5.1 O (a) Sr. (ª) participa dos encontros de formação continuada?
- 5.2 Onde são realizadas as formações continuadas com os gestores escolares?
- 5.3 O (a) Sr. (ª) como você avalia as instalações dos prédios onde são realizadas as formações com os gestores?
- 5.4 São garantidos os materiais necessários para a sua participação nas formações (xerox, materiais de papelaria, livros, equipamentos eletrônicos, lanche, etc.)
- 5.5 Qual a periodicidade das formações?

## 6. 4. SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

- 6.1 Gestor, na sua opinião o que é uma educação de qualidade?
- 6.2 Como as formações continuadas de gestores podem contribuir para uma educação de qualidade na sua escola?
- 6.3 Qual a relação das formações continuadas de gestores com o IDEB do município?
- 6.4 Em seu entendimento, existem outros fatores que, além da formação continuada de gestores, que poderiam contribuir para a qualidade da educação escolar?

## ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM PROFESSORES

### 1. Informações pessoais e profissionais

- Nome completo: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) M ( ) F
- Raça:
  - ( ) Branco ( ) Pardo ( ) Preto ( ) Indígena ( ) Amarelo
  - ( ) Não quero declarar
- Faixa etária:
  - ( ) até 24 anos ( ) Entre 25 a 30 anos ( ) Entre 31 e 35
  - ( ) Entre 36 e 40 ( ) Entre 41 e 45 ( ) Entre 46 e 50 ( ) acima de 50 anos
- Escolaridade: maior titulação até a graduação:
  - ( ) Ensino médio magistério ( ) Ensino médio regular ( ) Ensino Superior Pedagogia
  - ( ) Ensino superior lic. Mat. ( ) Ensino superior lic. letras. ( ) Ensino superior outra lic.
  - ( ) Ensino superior outra área.
- Pós-graduação em educação: ( ) sim ( ) não
  - ( ) Especialização (360h) ( ) Mestrado ( ) doutorado
  - ( ) Outra área: \_\_\_\_\_
- Vínculo institucional: ( ) servidor efetivo ( ) servidor contratado
- Salário bruto?
  - ( ) Entre 1 e 2 salários mínimos
  - ( ) Entre 2 e 3 salários mínimos
  - ( ) Entre 3 e 4 salários mínimos
  - ( ) Entre 4 e 5 salários mínimos
  - ( ) Entre 5 e 6 salários mínimos
  - ( ) mais de 6 salários mínimos

### 2. Experiência profissional:

Tempo de serviço no sistema de ensino: \_\_\_\_\_

Cargos que já ocupou: \_\_\_\_\_

Tempo que ocupa o cargo de professor: \_\_\_\_\_

### **3. QUANTO AS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES:**

- 3.1 Professor (a), qual a sua concepção de formação continuada, gestão escolar e o seu entendimento sobre o papel do gestor escolar?
- 3.2 O gestor já participou de alguma formação continuada de gestores escolares oferecida pela SEMED?
- 3.3 Como foi o processo de escolha do gestor escolar?

### **4. SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA**

- 4.1 A escola ou gestor possui algum plano de gestão? São estabelecidas metas?
- 4.2 O (a) Sr. (ª) enfrenta alguma dificuldade para planejar o seu trabalho na escola?
- 4.4 O (a) Sr. (ª) recebe algum apoio da SEMED para a organização do trabalho pedagógico.
- 4.5 O (a) Sr. (ª) mantém uma boa relação com a SEMED, a equipe da escola e a comunidade.
- 4.6 O (a) Sr. (ª) recebe apoio da SEMED e da gestão quanto ao planejamento, materiais didático-pedagógicos, problemas enfrentados em sala de aula?
- 4.7 A escola realiza reuniões com a comunidade? Quais os temas? com qual frequência ocorrem?
- 4.9 A escola tem um conselho escolar? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do conselho na gestão escolar e o papel da gestão no conselho? Reunião, periodicidade, o que é discutido?
- 4.10 As escolas possuem um conselho de classe? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do gestor escola no conselho de classe? Reunião, periodicidade, o que é discutido?
- 4.11 A equipe gestora da escola possuem autonomia para utilização dos recursos financeiros específicos da escola? Os professores participam?
- 4.12 Como o (a) Sr. (ª) avalia o trabalho como gestor (a)?
- 4.13 Como foi o processo de elaboração do PPP da escola? Com qual periodicidade ele é revisado? O PPP atende as necessidades da escola?
- 4.14 Como você avalia a participação da escola nas avaliações externas como o SAEB?
- 4.15 Como você avalia a participação da escola nas avaliações internas como os simulados e provas da rede.
- 4.16 Os resultados do IDEB são utilizados pela escola? Como?
- 4.17 A escola possui coordenação pedagógica? A coordenação faz reuniões com os professores? Quais os temas das reuniões?
- 4.18 Nas formações realizadas na escola quais as ações da gestão e as ações da coordenação? Qual o papel de cada um nas formações?

### **5. SOBRE O ESPAÇO / TEMPO DAS FORMAÇÕES**

- 5.1 O (a) Sr. (ª) participa dos encontros de formação continuada?
- 5.2 Onde são realizadas as formações continuadas?
- 5.3 O (a) Sr. (ª) como você avalia as instalações dos prédios onde são realizadas as formações?
- 5.4 São garantidos os materiais necessários para a sua participação nas formações (xerox, materiais de papelaria, livros, equipamentos eletrônicos, lanche, etc)
- 5.5 Qual a periodicidade das formações?

## 6. 4. SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

6.1 Professor, na sua opinião o que é uma educação de qualidade?

6.2 Como as formações continuadas de gestores podem contribuir para uma educação de qualidade na sua escola?

6.3 Qual a relação das formações continuadas de gestores com o IDEB do município?

6.4 Em seu entendimento, existem outros fatores que, além da formação continuada de gestores, poderiam contribuir para a qualidade da educação escolar?

6.5 Você considera a escola um ambiente democrático?

6.6 O que é uma escola democrática?

## ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS PAIS / OU RESPONSÁVEIS

### 1. Informações pessoais e profissionais

- Nome completo: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) M ( ) F
- Raça:
  - ( ) Branco ( ) Pardo ( ) Preto ( ) Indígena ( ) Amarelo
  - ( ) Não quero declarar
- Faixa etária:
  - ( ) até 24 anos ( ) Entre 25 a 30 anos ( ) Entre 31 e 35
  - ( ) Entre 36 e 40 ( ) Entre 41 e 45 ( ) Entre 46 e 50 ( ) acima de 50 anos
- Escolaridade:
  - ( ) Ensino fundamental completo ( ) Ensino médio completo ( ) Ensino Superior completo
  - ( ) Ensino fundamental incompleto ( ) Ensino médio incompleto ( ) Ensino Superior incompleto
  - ( ) Outro: \_\_\_\_\_
- Salário bruto?
  - ( ) Entre 1 e 2 salários mínimos
  - ( ) Entre 2 e 3 salários mínimos
  - ( ) Entre 3 e 4 salários mínimos
  - ( ) Entre 4 e 5 salários mínimos
  - ( ) Entre 5 e 6 salários mínimos
  - ( ) mais de 6 salários mínimos

### 2. Experiência profissional:

Profissão: \_\_\_\_\_

### 3. QUANTO AS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES:

3.1 Qual o papel do gestor da escola?

3.2 O gestor da escola participa de formações? Qual a importância do gestor participação de formação continuadas?

3.5 Como foi o processo de escolha do diretor da escola? Você participou? Você acha que deveria participar do processo de escolha do gestor da escola? Porque?

3.6 A Secretaria de educação deve oferecer cursos de formação para os gestores?

3.9 O que podem contribuir para melhorar o trabalho do gestor da escola?

3.10 Quais os desafios enfrentados pela escola e pela gestão?

- 3.16 Você conhece o projeto político da escola (PPP)?
- 3.17 Você sabe o que é IDEB? Sabe o IDEB da escola?
- 3.18 Você poderia citar alguma ação desenvolvida na escola que teve o envolvimento das famílias?

#### **4. SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA ESCOLA**

- 4.1 A escola faz reuniões com as famílias? Qual período? você participa? Quais as principais dificuldade para participar das reuniões?
- 4.2 A escola tem um conselho escolar? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do conselho na gestão escolar e o papel da gestão no conselho? Reunião, periodicidade, o que é discutido?
- 4.3 As escolas possuem um conselho de classe? Quem são os membros? Como eles são escolhidos? Qual o papel do gestor escola no conselho de classe? Reunião, periodicidade, o que é discutido?
- 4.4 A escola possui recursos financeiros? Como são utilizados?
- 4.5 Como você avalia a participação da escola nas avaliações externas como o SAEB?
- 4.6 Como você avalia a participação da escola nas avaliações internas como os simulados e provas da rede.
- 4.7 A escola tem falta de professores? tem um bom espaço físico? Tem recursos tecnológicos? Tv, computador? Impressora?
- 4.8 Tem transporte escolar? Alimentação escolar? Os alunos recebem livro didático?
- 4.9 O gestor da escola realiza um bom trabalho? O que você sugere para melhorar o trabalho do diretor?

#### **5.SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

- 5.1. Na sua opinião o que é uma educação de qualidade?
- 5.2 Como a família pode contribuir para a melhoria da qualidade da escola?
- 5.3 Você considera a escola democrática?
- 5.4 O que é uma escola democrática?

APÊNDICE C - Instrumentos utilizados no Programa Ação Educação  
I – Programação do encontro com formadores dos municípios (2010).

*2º Encontro*

**FUNDAÇÃO VALE**  
**Ação Educação**



**Programação:**

| 1º dia                                                                                                                                                                          | 2º dia                                                                                                                                                            | 3º dia                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Manhã:</b></p> <p>8 h – Abertura pelo(a) Secretário(a) de Educação do Município sede</p> <p>08h30 às 12h - Socialização das atividades propostas no primeiro encontro</p> | <p><b>Manhã:</b></p> <p>08h às 12h - Reunião com os formadores de diretores dos municípios participantes da comunidade NE1</p>                                    | <p><b>Manhã:</b></p> <p>08h às 10h – Trabalho de campo em uma unidade escolar (a ser definida pela secretaria do município sede)</p> <p>10h30 às 12h – Tematização do trabalho de campo e aprofundamento sobre o conteúdo de gestão escolar.</p> |
| <p><b>Tarde:</b></p> <p>13h30 às 17h30 – Reunião com os formadores de diretores dos municípios participantes da comunidade NE1</p>                                              | <p><b>Tarde:</b></p> <p>13h30 às 17h – Reunião com os diretores do município sede e os formadores de diretores dos municípios participantes da comunidade NE1</p> | <p><b>Tarde:</b></p> <p>13h30 às 17h – Encaminhamentos e acordos para o próximo encontro.</p> <p>17h às 18h - Reunião com o Secretário da Educação do município sede e a sua equipe.</p> <p>OBS: se necessário, fazer ajustes</p>                |
| <p><b>Noite:</b></p> <p>17h30 às 20h30 -<br/>- Filme</p>                                                                                                                        |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                  |

Fonte: portfólio dos formadores de gestores



## III – Modelo de pauta formativa

*Batavia*

Secretaria Municipal de Educação de .....

XX encontro de formação de diretores

Reunião do mês de ..... Ano 2010

1. Objetivos da reunião:

- Colocar em discussão a transformação dos espaços externos em ambientes de aprendizagem para os alunos.
- Colocar em discussão o fechamento dos dados bimestrais da aprendizagem dos alunos.
- Colocar em discussão o início da revisão/construção do Projeto Político Pedagógico.
- Colocar em discussão a importância dos gestores garantirem as condições para a realização das ações de leitura nas escolas.

2. Objetivos de aprendizagem: que os diretores sejam capazes de:

- Compreender a importância da transformação dos espaços externos em ambientes de aprendizagem para os alunos.
- Analisar os dados e tomar decisões em prol da melhoria das condições de ensino de cada sala de aula, da escola e da Rede.
- Compreender a necessidade de iniciar a revisão/construção do Projeto Político Pedagógico considerando a realidade de cada escola da Rede de Ensino.
- Compreender a necessidade de garantir as condições para a realização das ações de leitura nas escolas.

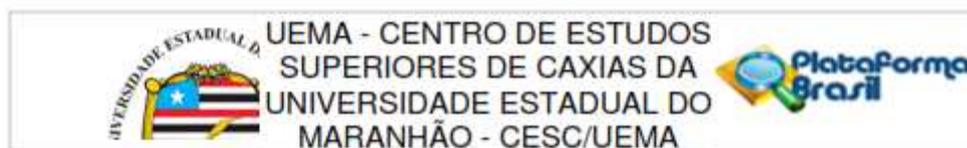
3. Conteúdo: Gestão Escolar com foco na gestão pedagógica no que se refere a análise dos dados da Rede de Ensino, na revisão/construção do Projeto Político Pedagógico e na garantia das condições para a realização da leitura, na gestão das relações interpessoais no que se refere a realização de reuniões para desenvolvimento das ações para transformação dos espaços externos da escola, na gestão do espaço no que se refere ao planejamento de ações para transformação dos espaços externos da escola.

4. Materiais:

- Fotos dos espaços dos pátios das escolas (sem identificação da escola)
- Cópias do trecho selecionado do "Livro do Diretor" do CEDAC (TRECHO DO PROJETO DE JARDINAGEM)
- Texto sobre leitura.....

ANEXOS

## ANEXO A - Parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEP/UEMA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** POLÍTICAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES EM DOIS MUNICÍPIOS MARANHENSES: Práticas, desafios e possibilidades

**Pesquisador:** RENATO MOREIRA SILVA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 38023020.0.0000.5554

**Instituição Proponente:** Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.301.690

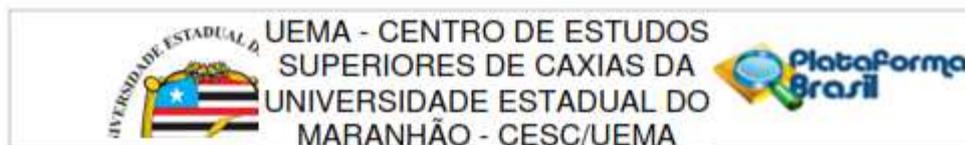
#### Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa cujo título POLÍTICAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES EM DOIS MUNICÍPIOS MARANHENSES: Práticas, desafios e possibilidades, nº de CAAE 38023020.0.0000.5554 e Pesquisador(a) responsável RENATO MOREIRA SILVA. Trata-se de um estudo qualitativo dos dados.

O cenário da realização desse estudo será composto pessoas trabalham ou que estudem na rede municipal de ensino dos municípios de Miranda do Norte e Alto Alegre do Pindaré.

Os participantes desta pesquisa serão os secretários de educação dos municípios, os formadores de gestores, os próprios gestores escolares, os coordenadores pedagógicos, os professores e os pais dos alunos. Este estudo será realizado em duas secretarias de educação e duas escolas sendo uma em cada sistema de ensino escolhidas de acordo com a maior nota no IDEB e que tenham atingido as metas. Participarão da pesquisa 8 sujeitos por município: 01 secretário (a) municipal de educação, 01 formador (a) de gestores escolares, 01 gestor (a), 01 coordenador (a) pedagógico (a) da escola, 02 professores (as) e 02 membros do conselho escolar totalizando 16 participantes na pesquisa.

|                                           |                                  |
|-------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Endereço:</b> Rua Quinhinha Pires, 743 | <b>CEP:</b> 70.255-010           |
| <b>Bairro:</b> Centro                     |                                  |
| <b>UF:</b> MA                             | <b>Município:</b> CAXIAS         |
| <b>Telefone:</b> (99)3251-3938            | <b>Fax:</b> (99)3251-3938        |
|                                           | <b>E-mail:</b> cepe@cesc.uema.br |



Continuação do Parecer: 4.301.090

Esses participantes poderão fornecer dados sobre as políticas de formação continuada de gestores escolares e como essas políticas alcançam ou não as escolas.

Para tanto, as informações desta pesquisa serão Coleta e Análise de Dados por meio de triangulação.

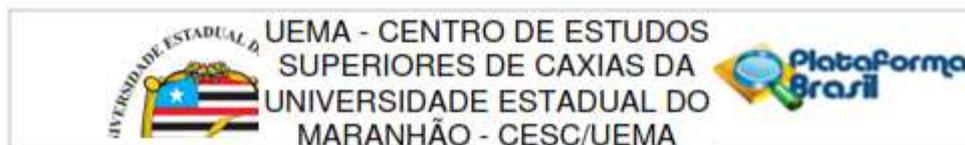
**Objetivo da Pesquisa:**

- a) Realizar uma análise documental no âmbito das políticas públicas, no período de 2009 a 2019, sobre as políticas de formação continuada de gestores escolares.
- b) Identificar no âmbito das políticas educacionais aquelas voltadas para a formação continuada de gestores escolares, realizadas nos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte identificando conteúdos, concepção de gestão escolar, material didático e condições de espaço e tempo de oferta.
- c) Analisar, a partir das percepções dos sujeitos da pesquisa, as contribuições das políticas de formação continuada de gestores para a organização dos espaços e tempos escolares, do trabalho pedagógico e de gestão, percebendo a concepção de gestão escolar e de qualidade da educação que defendem.
- d) Identificar a relação das práticas formativas com o desempenho das redes públicas de ensino dos municípios de Alto Alegre do Pindaré e Miranda do Norte tendo como referência os dados do Ideb.
- e) uma proposta pedagógica de curso autoinstrucional para a formação continuada de gestores escolares tendo como referência a análise empírica da pesquisa.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os riscos da pesquisa dizem respeito a possível cansaço ou nervosismo do participante, dificuldade na elaboração das respostas ou ainda, em menor proporção, ficar um pouco constrangido com algumas perguntas relacionadas a sua renda ou prática profissional. O estudo terá como benefício direto a elaboração de um produto educacional voltado para subsidiar as políticas de formação continuada dos gestores escolares nos municípios maranhenses de Miranda do Norte e Alto Alegre do Pindaré com vistas a fortalecer a gestão

**Endereço:** Rua Quinhinha Pires, 743  
**Bairro:** Centro **CEP:** 70.255-010  
**UF:** MA **Município:** CAXIAS  
**Telefone:** (99)3251-3938 **Fax:** (99)3251-3938 **E-mail:** cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 4.301.090

democrática das escolas e contribuir com a qualificação dos gestores escolares.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa é relevante e apresenta interesse público e o(a) pesquisador(a) responsável tem experiências adequadas para a realização do projeto, como atestado pelo currículo Lattes apresentado. A metodologia é consistente e descreve os procedimentos para realização da coleta e análise dos dados. O protocolo de pesquisa não apresenta conflitos éticos estabelecidos na Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os Termos de Apresentação obrigatória tais como Termos de Consentimento, Ofício de Encaminhamento ao CEP, Autorização Institucional, Utilização de Dados, bem como os Riscos e Benefícios da pesquisa estão claramente expostos e coerentes com a natureza e formato da pesquisa em questão.

**Recomendações:**

Nas próximas pesquisas atente para os critérios de inclusão e exclusão e de termos como declaração de isenção de conflito de interesses.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

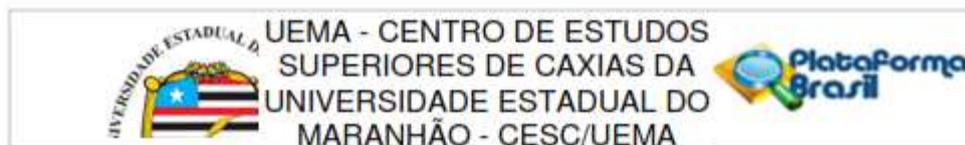
O projeto está APROVADO e pronto para iniciar a coleta de dados e todas as demais etapas referentes ao mesmo.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

| Tipo Documento                                    | Arquivo                                       | Postagem               | Autor                | Situação |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|----------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto                    | PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_1452113.pdf | 10/09/2020<br>13:32:20 |                      | Aceito   |
| Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável | ENCAMINHAMENTO.pdf                            | 10/09/2020<br>13:29:59 | RENATO MOREIRA SILVA | Aceito   |
| Outros                                            | ROTEIROSDEENTREVISTA.pdf                      | 10/09/2020<br>13:29:14 | RENATO MOREIRA SILVA | Aceito   |
| TCLE / Termos de                                  | TCLE.pdf                                      | 10/09/2020             | RENATO MOREIRA       | Aceito   |

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 743  
 Bairro: Centro CEP: 70.255-010  
 UF: MA Município: CAXIAS  
 Telefone: (99)3251-3938 Fax: (99)3251-3938 E-mail: cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 4.301.090

|                                            |                  |                        |                         |        |
|--------------------------------------------|------------------|------------------------|-------------------------|--------|
| Assentimento / Justificativa de Ausência   | TCLE.pdf         | 13:27:36               | SILVA                   | Aceito |
| Declaração de Pesquisadores                | DECLARACAO.pdf   | 10/09/2020<br>13:27:26 | RENATO MOREIRA<br>SILVA | Aceito |
| Orçamento                                  | ORCAMENTO.pdf    | 10/09/2020<br>13:26:06 | RENATO MOREIRA<br>SILVA | Aceito |
| Declaração de Instituição e Infraestrutura | AUTORIZACOES.pdf | 10/09/2020<br>13:25:48 | RENATO MOREIRA<br>SILVA | Aceito |
| Cronograma                                 | CRONOGRAMA.pdf   | 10/09/2020<br>13:24:04 | RENATO MOREIRA<br>SILVA | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador  | PROJETO.pdf      | 10/09/2020<br>13:23:50 | RENATO MOREIRA<br>SILVA | Aceito |
| Folha de Rosto                             | FOLHADEROSTO.pdf | 10/09/2020<br>13:23:21 | RENATO MOREIRA<br>SILVA | Aceito |

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CAXIAS, 27 de Setembro de 2020

Assinado por:  
FRANCIDALMA SOARES SOUSA CARVALHO FILHA  
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 743  
Bairro: Centro CEP: 70.255-010  
UF: MA Município: CAXIAS  
Telefone: (99)3251-3938 Fax: (99)3251-3938 E-mail: cepe@cesc.uema.br

ANEXO B – Declaração do Núcleo de Tecnologias para a Educação (uemanet) referente à elaboração de projeto pedagógico do curso para gestores escolares



### DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que o aluno **Renato Moreira Silva** do Programa de Pós graduação em Educação- UEMA, sob a orientação do professor Severino Vilar de Albuquerque, está em processo de produção dos materiais (Projeto Pedagógico, e-Book, produção de videoaulas e atividades avaliativas) para o curso Gestão Escolar da Educação Básica a ser ofertado pela Plataforma Eskada/UEMA com carga horária total de 60h.

São Luís- MA, 31 de março de 2021.

**Ilka Márcia Ribeiro de Souza Serra**  
Coordenadora Geral do Núcleo de Tecnologias para Educação-  
UEManet

Projeto Pedagógico de Curso de

# GESTORES ESCOLARES

**Renato Moreira Silva**  
**Severino Vilar de Albuquerque**



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO

**PPGE**  
Programa de  
Pós-Graduação em Educação



Projeto Pedagógico de Curso de

# **GESTORES ESCOLARES**

**Renato Moreira Silva**

**Severino Vilar de Albuquerque**

Produto Técnico Tecnológico (PTT) desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), mestrado profissional, vinculado à Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

Linha de pesquisa: Gestão educacional e escolar.

São Luís  
2021

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Maurício José Morais Costa – CRB 13/833

S586p

Silva, Renato Moreira.

Projeto pedagógico de curso de gestores escolares [recurso eletrônico] / Renato Moreira Silva; Albuquerque, Severino Vilar. – São Luís, 2021.

42 f. il. color.

Projeto no formato PDF, resultado da Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2021.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Políticas educacionais. 2. Formação continuada de gestores escolares. 3. Gestão escolar. 4. Qualidade. I. Título. II. Albuquerque, Severino Vilar de.

CDD: 371.2812

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                |                                                                          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>AMPAE</b>   | Associação Nacional de Política e Administração da Educação              |
| <b>Art.</b>    | Artigo                                                                   |
| <b>AVA</b>     | Ambiente Virtual de Aprendizagem                                         |
| <b>BNC</b>     | Base Nacional Comum                                                      |
| <b>BNCC</b>    | Base Nacional Comum Curricular                                           |
| <b>CAPES</b>   | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior              |
| <b>CEPE</b>    | Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão                                  |
| <b>CNE/CP</b>  | Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno                             |
| <b>DCNs</b>    | Diretrizes Curriculares Nacionais                                        |
| <b>EaD</b>     | Ensino a Distância                                                       |
| <b>IDEB</b>    | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica                             |
| <b>INEP</b>    | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira   |
| <b>LDBEN</b>   | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional                           |
| <b>MOOC</b>    | <i>Massive Open Online Course</i> /Curso <i>On-line</i> Aberto e Massivo |
| <b>PNE</b>     | Plano Nacional de Educação                                               |
| <b>PNEGEB</b>  | Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica                  |
| <b>PPGE</b>    | Programa de Pós-Graduação em Educação                                    |
| <b>PTT</b>     | Produto Técnico Tecnológico                                              |
| <b>SME</b>     | Secretaria Municipal de Educação                                         |
| <b>UEMA</b>    | Universidade Estadual do Maranhão                                        |
| <b>UEMANET</b> | Núcleo de Tecnologias para a Educação                                    |
| <b>UNESP</b>   | Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho                   |
| <b>UNICAMP</b> | Universidade Estadual de Campinas                                        |
| <b>USP</b>     | Universidade de São Paulo                                                |

## IDENTIFICAÇÃO DO CURSO

**Nome do Curso:** GESTÃO ESCOLAR PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA

**Linha de Pesquisa:** Gestão educacional e escolar

**Nível do curso:** básico

**Carga Horária:** 60h

**Participantes:** Profissionais da educação que atuam na gestão escolar, estudantes de licenciaturas e outros profissionais que tenham interesse pela área.

**Formato:** *On-line*

## IDENTIFICAÇÃO DOS PROFESSORES

**Nome:** RENATO MOREIRA SILVA

**E-mail:** renatouema@yahoo.com.br

**Titulação:** Mestrado

**Endereço do Currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/4650003928891689>

**ORIENTADOR:** SEVERINO VILAR DE ALBUQUERQUE

**E-mail:** svalbuquerque@uol.com.br

**Titulação:** Doutorado

**Endereço do Currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/3497157552176004>

# SUMÁRIO

|            |                                    |           |
|------------|------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO</b>                  | <b>10</b> |
| <b>2</b>   | <b>JUSTIFICATIVA</b>               | <b>12</b> |
| <b>3</b>   | <b>OBJETIVOS</b>                   | <b>15</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Geral</b>                       | <b>15</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Específicos</b>                 | <b>15</b> |
| <b>4</b>   | <b>PLANO DO CURSO</b>              | <b>16</b> |
| <b>5</b>   | <b>ORGANIZAÇÃO CURRICULAR</b>      | <b>18</b> |
| <b>6</b>   | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> | <b>19</b> |
| <b>7</b>   | <b>RECURSOS</b>                    | <b>21</b> |
| <b>8</b>   | <b>AVALIAÇÃO</b>                   | <b>22</b> |
| <b>9</b>   | <b>CERTIFICAÇÃO</b>                | <b>23</b> |
| <b>10</b>  | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>        | <b>24</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS</b>                 | <b>25</b> |
|            | <b>ANEXOS</b>                      | <b>28</b> |
|            | <b>APÊNDICES</b>                   | <b>30</b> |

# APRESENTAÇÃO

# APRESENTAÇÃO

Este Produto Técnico Tecnológico (PTT), denominado “Projeto Pedagógico de Curso de Gestores Escolares”, desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), mestrado profissional, vinculado à Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), faz parte da pesquisa intitulada: “Formação Continuada de Gestores Escolares em municípios maranhenses: políticas, desafios e possibilidades”. Esse estudo integra a linha de pesquisa “gestão educacional e escolar”, pela qual apresenta-se esse projeto pedagógico de curso *on-line*, autoinstrucional, de gestores escolares.

O curso foi planejado com o objetivo de subsidiar o trabalho do gestor escolar levando em conta fundamentos teórico-práticos e críticos, com vistas à garantia de uma educação de qualidade social voltada à formação integral dos estudantes. Está estruturado em quatro unidades, onde a primeira traz aspectos históricos da administração escolar no Brasil, analisando a gestão democrática e seus efeitos na organização do sistema de gestão escolar, com o foco na qualidade da educação. Além disso, situa a gestão educacional e escolar no contexto da reforma do Estado brasileiro e as implicações nas políticas educacionais e na gestão da educação pública. A segunda unidade aborda as dimensões da gestão escolar. A terceira versa sobre os mecanismos para uma gestão democrática da escola, e a quarta traz apontamentos para a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) no âmbito da gestão escolar.

As videoaulas, atividades do curso e os materiais complementares, serão disponibilizados na plataforma virtual ESKADA, organizada pelo Núcleo de Tecnologias para a Educação (UEMANET), e poderão contribuir com a qualificação dos gestores escolares e demais participantes.

# 1

## INTRODUÇÃO

Este projeto pedagógico de curso foi elaborado a partir da pesquisa intitulada: “Formação Continuada de Gestores Escolares em municípios maranhenses: políticas, desafios e possibilidades”, vinculada ao PPGE da UEMA, considerando a Portaria nº 60, de 20 e março de 2019, que dispõe sobre o mestrado e doutorado profissionais, no âmbito da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Regimento Interno do Mestrado Profissional em Educação da Universidade Estadual do Maranhão - Resolução nº 1393/2019 - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)/UEMA e a Instrução Normativa nº 03/2020, que versa sobre a Elaboração do Trabalho Final no PPGE.

O advento da internet, nas últimas décadas do século XX, deu início a mudanças significativas na sociedade. Conectado em redes, e cada vez mais digital, o mundo tem presenciado a transformação nas formas de produção, comunicação e inovação. As tecnologias informacionais tornaram-se propulsoras de um novo modelo de desenvolvimento pautado no processamento de informações e na geração de conhecimento (CASTELLS, 1999).

A revolução tecnológica tem alterado o comportamento social, as formas de interação e as ferramentas de trabalho. Essas alterações atingem o campo da educação que passa a demandar novas formas de ensino e de aprendizagens. Na sociedade da era digital, com o grande volume de informações, os sujeitos aprendentes precisam adquirir novas competências para distinguir o que é primordial e secundário para a geração de conhecimento, onde as conexões em rede sob a égide do conectivismo<sup>1</sup> implicam uma aprendizagem baseada no processamento de informações, e a partir de diferentes bases de dados (SIEMENS, 2004).

---

1 O conectivismo é uma teoria de aprendizagem dos autores canadenses George Siemens e Stephen Downes baseada nas tecnologias digitais e na internet, tendo como princípios: aprendizagem e conhecimento, apoiando-se na diversidade de opiniões; aprendizagem como um processo de conectar especialistas ou fontes de informação; aprendizagem pode residir em dispositivos não humanos. É necessário cultivar e manter conexões para facilitar a aprendizagem contínua; a habilidade de enxergar conexões entre áreas, ideias e conceitos é uma habilidade fundamental (SIEMENS, 2004).

Nessa conjuntura, o Ensino a Distância (EaD) no Brasil vem se expandindo, e se observa o crescimento no número de cursos ofertados *on-line* em diferentes níveis. De acordo com o relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil, o número de matrículas em cursos totalmente a distância tem crescido acentuadamente, em que “[...] a série histórica revela uma ascensão rápida do número de alunos em cursos dessa modalidade”, de 2016 a 2017 as matrículas passaram de 561.667 para 1.320.025”. (ABED, 2017, p. 66). O censo também mostra 1.119,031 matrículas em cursos semipresenciais, e mais de 5,2 milhões de matrículas em cursos livres, sejam eles corporativos ou não corporativos.

Esses resultados mostram a tendência atual de utilização de cursos livres principalmente no formato de *Massive Open Online Course/Curso On-line Aberto e Massivo (MOOC)*. Esses cursos compõem a modalidade EaD, são autoinstrucionais, nos quais “[...] o estudante tem acesso aos materiais didáticos autoexplicativos, não há presença do professor/tutor. Este modelo prioriza a autonomia do estudante.” (SILVA; LIMA; REIS, 2020, p. 4). Para Peglow, Geiger e Betamin (2015, p. 5), “os MOOCs são uma alternativa para quem quer se aperfeiçoar, tanto por interesse pessoal como para desenvolver habilidades específicas na sua área de atuação profissional.”

Posto isso, este projeto apresenta a seguinte organização: seguindo-se a essa introdução, apresentam-se a justificativa, os objetivos, o plano de curso, a organização curricular, os procedimentos metodológicos, os recursos didáticos, a avaliação, a certificação e as considerações finais.

# 2

## JUSTIFICATIVA

Desenvolver um projeto de curso voltado para a formação continuada de gestores escolares, torna-se relevante diante dos desafios por uma educação de qualidade, principalmente no cenário maranhense, que apresenta acentuadas desigualdades sociais e baixos indicadores de qualidade no atendimento educacional público, levando em conta o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) auferido pelas escolas das redes públicas municipais de ensino.

A motivação pessoal para a elaboração deste projeto relaciona-se com o fato de o pesquisador ter sido formador de gestores, e ter participado de programas de formação continuada para gestores escolares no território maranhense, enquanto técnico de uma Secretaria Municipal de Educação (SME), o que possibilitou conhecer políticas e práticas educativas de vários municípios, e ter despertado um olhar mais específico sobre a atuação do gestor escolar e as políticas de formação continuada voltadas para a qualificação do trabalho desses profissionais. A partir dessas experiências, perceberam-se as dificuldades para a realização de formação continuada pelas equipes das SMEs no que tange às questões de planejamento, organização e efetividade desses encontros de formação para a qualificação dos gestores escolares, com vistas à qualidade da educação.

Outro fator relevante parte de dados que vêm sendo divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2020), que indicam que os gestores de escolas no Brasil têm, em sua maioria, diplomas universitários (86,4%), mas apenas 01 (um) em cada 10 (dez) cursou uma formação específica para a gestão escolar. Nesse sentido, um curso voltado à formação continuada dos gestores escolares tem importância fulcral para os sistemas de ensino, haja vista a organização do trabalho pedagógico e dos espaços/tempos escolares serem fundamentais para que a escola amplie as possibilidades de cumprir com a sua função social.

Quando observada a escolaridade no estado do Maranhão, o percentual de gestores escolares que completaram o ensino superior é de 63,5%, apresentando alguma variação entre as redes federal (96,8%), estadual (94,8%), municipal (58,7%) e privada (72,1%). Dos

gestores escolares do estado, somente 10,3% têm curso de formação continuada, com no mínimo 80 horas em gestão escolar (BRASIL, 2020).

Os dados, por si mesmos, além de outros fatores relacionados à organização da escola enquanto comunidade aprendente (FURLAN; HARGREAVES, 2000), justificam a elaboração deste projeto, no que tange à sua relevância social e política, tendo em conta que há uma afirmação das políticas educacionais no sentido de que, investindo-se na formação continuada de gestores, além de outros profissionais, ampliam-se as possibilidades de a escola apresentar melhores desempenhos quanto aos testes de proficiência dos alunos, elevando a capacidade de superar, considerados indicadores de reprovação e evasão escolar.

Ademais, este projeto poderá possibilitar que as redes educacionais implementem a meta 19, do Plano Nacional de Educação (PNE), Lei n.º 13.005 (BRASIL, 2014), que tem como objetivo assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação no âmbito das escolas públicas, e a estratégia 19.8, que prevê o desenvolvimento de programas de formação de diretores e gestores escolares.

Os PTTs gerados no âmbito do mestrado profissional podem ser registrados preferencialmente em formato digital (PDF ou outro), e estar com *link* disponível no sítio internet da instituição, e usar a tipologia com as seguintes categorias: mídias educacionais; protótipos educacionais e materiais para atividades experimentais; propostas de ensino; material textual; materiais interativos; atividades de extensão e desenvolvimento de aplicativos (CAPES, 2016).

Conforme Martins, Leite e Pavany (2017, p. 2), “As tecnologias de informação e comunicação (TICs) possibilitaram o surgimento de múltiplas e heterogêneas experiências de educação e produziram reflexões sobre novas formas didático-pedagógicas no processo de ensino-aprendizado.”

Nesse contexto, várias universidades possuem suas próprias plataformas, nas quais disponibilizam o acesso a cursos de graduação, pós-graduação e cursos livres, entre elas: a Universidade de São Paulo (USP), com o “e-Aulas USP”; a Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), que apresenta o canal “Unesp Aberta”; a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), com o portal “e-Unicamp”; a UEMA, que através do UEMANET oferta cursos de graduação e pós-graduação, e com a plataforma ESKADA que disponibiliza cursos abertos.

Outro fator que favorece a utilização dos cursos *on-line* é o seu alcance, a forma democrática de acesso e a possibilidade de garantir a formação continuada dos profissionais da gestão escolar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n.º 9394/96, traz no art. 62, § 2º, que “A formação continuada e a capacitação dos profis-

sionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância”. (BRASIL, 1996, n. p.).

A Resolução do Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno (CNE/CP), nº 1, de 27 de outubro de 2020, que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica, e institui a Base Nacional Comum (Base Nacional Comum) para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada) define que:

**Art. 14. A programação da Formação Continuada em Serviço deve ser articulada com programas e cursos flexíveis e modulados, que permitam a complementação, atualização ou aperfeiçoamento de seu processo de desenvolvimento profissional (BRASIL, 2020, n. p.).**

Considera-se, ainda, a consulta pública no âmbito do CNE sobre o Documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar. Esse documento, conforme a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE, 2020, n. p.):

**[...] fundamenta-se, sobretudo, nas orientações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para a organização dos sistemas educacionais, ignorando experiências e especificidades da gestão educacional no país. A Matriz, ao transpor concepções neoliberais para a área educacional, incorporando a visão do mundo corporativo empresarial, acolhe a adoção do ideário pragmático e competitivo nas organizações educacionais, em detrimento da gestão democrática como princípio constitucional.**

Considerando essa conjuntura, a formação continuada dos profissionais que atuam na gestão escolar apresenta acentuada relevância, pois os cursos de gestores têm o desafio de terem em seu escopo os elementos teóricos-conceituais que possibilitem o desenvolvimento da gestão escolar democrática.

Quanto ao formato, a flexibilidade na carga horária, a duração dos cursos, plataformas cada vez mais intuitivas e inovadoras podem possibilitar a autonomia e interatividade dos usuários, o acesso e a adequação nas rotinas de trabalho, garantindo uma formação continuada em serviço. Os estudos sobre as políticas de formação continuada de gestores escolares mostraram a utilização da EaD como estratégia para garantir a formação em serviço dos profissionais da gestão escolar, como, por exemplo, a experiência do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB) já analisado nesta pesquisa. Posto isso, esse curso poderá contribuir através da formação continuada dos gestores escolares com a melhoria da qualidade da educação básica.

# 3

## OBJETIVOS

### 3.1 Geral

Compreender os determinantes históricos, conceituais, metodológicos e legais da gestão escolar e do trabalho do gestor, com vistas a orientar a organização do trabalho pedagógico e dos espaços/tempos escolares, numa perspectiva de gestão democrática, cujos fundamentos, concepções e práticas de gestão levem em conta a qualidade da educação.

### 3.2 Específicos

- Conhecer as bases teóricas das escolas clássica e crítica, da Administração à gestão escolar;
- Compreender os fundamentos teóricos, legais, conceituais e metodológicos da gestão escolar, com ênfase nos princípios da gestão democrática;
- Identificar os mecanismos que podem favorecer a implantação da gestão escolar democrática e o trabalho do gestor, com visibilidade para a organização dos espaços/tempos escolares, para a organização do trabalho pedagógico e para a qualidade da educação;
- Aprender a relação da reformulação do currículo e da proposta pedagógica da escola com a implantação da BNCC.

# 4

## PLANO DO CURSO

**Curso:** Gestão Escolar para a Educação Básica

**Professores:** Me. Renato Moreira Silva e Dr. Severino Vilar de Albuquerque

**Carga horária:** 60h

**Participantes:** profissionais da educação que atuam na gestão escolar, estudantes de licenciaturas e outros profissionais que tenham interesse pela área.

**Ementa:** Função social da escola. Contexto histórico, político e econômico da Administração à Gestão escolar. A gestão escolar democrática e a qualidade da educação. A gestão escolar no contexto da reforma do Estado brasileiro. O perfil do gestor e as dimensões da Gestão escolar. Mecanismos de gestão democrática. Ações da gestão escolar no processo de implantação da BNCC.

**Objetivo Geral:** Compreender os determinantes históricos e conceituais da administração e da gestão escolar, identificando o papel do gestor com vistas a conhecer as formas de organização do trabalho pedagógico, dos espaços e tempos escolares e a implantação da gestão democrática no âmbito escolar, buscando apreender os fundamentos, concepções e práticas de gestão, tendo em conta a qualidade da educação.

### **Unidade I: A função social da escola e a gestão escolar**

#### **Objetivos:**

- Compreender a função social da escola;
- Conhecer as bases teóricas da Administração e da gestão escolar no Brasil;

1.1 Bases teóricas da administração e da gestão escolar na educação pública brasileira;

1.2 A gestão escolar democrática e a qualidade social da educação;

1.3 A gestão escolar no contexto da reforma do Estado brasileiro.

## **Unidade II: O perfil do gestor e as dimensões da gestão escolar**

### **Objetivos:**

- Compreender o papel do gestor escolar;
- Conhecer as dimensões da gestão escolar.

- 2.1 O perfil do gestor escolar;
- 2.2.1 Gestão de resultados educacionais;
- 2.2.2 Gestão democrática e participativa;
- 2.2.3 Gestão pedagógica;
- 2.2.4 Gestão de pessoas;
- 2.2.5 Gestão do clima e cultura escola;
- 2.2.6 Gestão administrativa;
- 2.2.7 Gestão financeira;
- 2.2.8 Gestão dos espaços escolares.

## **Unidade III: Mecanismos para uma gestão democrática da escola**

### **Objetivos:**

- Conhecer os conceitos de autonomia e participação;
- Identificar os mecanismos que podem promover a implantação da gestão escolar democrática.

- 3.1 O Projeto Político Pedagógico;
- 3.2 O conselho escolar e a participação social;
- 3.3 O conselho de classe e a gestão da aprendizagem;
- 3.4 Unidade Executora;
- 3.5 O regimento escolar;
- 3.6 O grêmio estudantil.

## **Unidade IV: A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a Gestão Escolar**

### **Objetivos:**

- Conhecer alguns elementos da BNCC;
  - Identificar ações da gestão escolar para a implementação da BNCC na escola.
- 4.1 O que é a BNCC;
  - 4.2 As 10 competências da BNCC: contextualização e interpretação;
  - 4.3 Ações que podem ser desenvolvidas pelos gestores a partir da BNCC;
  - 4.4 Base Nacional Comum Curricular: alguns apontamentos críticos.

# 5

## ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

| UNIDADE                    | MATRIZ CURRICULAR                                                                      | CARGA HORÁRIA |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| I                          | <b>Unidade I: A função social da escola e a gestão escolar</b>                         |               |
|                            | 1.1 Bases teóricas da administração e da gestão escolar na educação pública brasileira | 4H            |
|                            | 1.2 A gestão escolar democrática e a qualidade social da educação                      | 3H            |
|                            | 1.3 A gestão escolar no contexto da reforma do Estado brasileiro                       | 3H            |
|                            | <b>Subtotal</b>                                                                        | <b>10H</b>    |
| II                         | <b>Unidade II: O perfil do gestor e as dimensões da gestão escolar</b>                 |               |
|                            | 2.1 O perfil do gestor escolar                                                         | 2H            |
|                            | 2.2.1 Gestão de resultados educacionais                                                | 2H            |
|                            | 2.2.2 Gestão democrática e participativa                                               | 2H            |
|                            | 2.2.3 Gestão pedagógica                                                                | 2H            |
|                            | 2.2.4 Gestão de pessoas                                                                | 2H            |
|                            | 2.2.5 Gestão do clima e cultura escola                                                 | 2H            |
|                            | 2.2.6 Gestão administrativa                                                            | 2H            |
|                            | 2.2.7 Gestão financeira                                                                | 2H            |
|                            | 2.2.8 Gestão dos espaços escolares                                                     | 2H            |
| <b>Subtotal</b>            | <b>20H</b>                                                                             |               |
| III                        | <b>Unidade III: Mecanismos para uma gestão democrática da escola</b>                   |               |
|                            | 3.1 O Projeto Político Pedagógico                                                      | 3H            |
|                            | 3.2 O conselho escolar e a participação social                                         | 3H            |
|                            | 3.3 O conselho de classe e a gestão da aprendizagem                                    | 3H            |
|                            | 3.4 A Unidade Executora                                                                | 3H            |
|                            | 3.5 O regimento escolar                                                                | 3H            |
|                            | 3.6 O grêmio estudantil                                                                | 3h            |
| <b>Subtotal</b>            | <b>18H</b>                                                                             |               |
| IV                         | <b>Unidade IV: A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a Gestão Escolar</b>          |               |
|                            | 4.1 O que é a BNCC                                                                     | 3H            |
|                            | 4.2 As 10 competências da BNCC: contextualização e interpretação                       | 3H            |
|                            | 4.3 Ações que podem ser desenvolvidas pelos gestores a partir da BNCC                  | 3H            |
|                            | 4.4 Base Nacional Comum Curricular: alguns apontamentos críticos                       | 3H            |
| <b>Subtotal</b>            | <b>12H</b>                                                                             |               |
| <b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b> |                                                                                        | <b>60 h</b>   |

# 6

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O curso terá a produção de videoaulas, com duração média de 3 a 5 minutos, com BRIEFINGS (Apêndice A) complementados por outros materiais adicionais, a exemplo do *e-book*, *slide* de apresentação e atividades de múltipla escolha. O *e-book*, especificamente, será de uso subsidiário em relação aos vídeos. Toda a produção de conteúdo será supervisionada por equipe pedagógica. As aulas serão gravadas nos estúdios da UEMANET, mas não estão descartadas filmagens externas.

Os Cursos Abertos a Distância são uma iniciativa da UEMA, para proporcionar acesso livre aos conhecimentos produzidos pelo meio acadêmico. Os cursos abertos possuem uma proposta de metodologia flexível, que permite ao aluno estudar onde estiver, a qualquer hora e por meio das mais variadas tecnologias. Por meio de um rápido cadastro, os cursistas podem acessar a plataforma ESKADA, conforme sua conveniência.

O conteúdo dos cursos está distribuído em múltiplos objetos de aprendizagem disponibilizados ao estudante (*e-books*, vídeos, *podcasts* e *slides*). Essa empreitada segue a tendência mundial dos MOOCs, a qual tem como objetivo proporcionar ao grande público acesso a tudo que é produzido de melhor pela universidade.

Os MOOCs da UEMA são compostos por um conjunto específico de recursos educacionais. Entretanto, nem todos são obrigatórios. É facultativo ao professor conteudista determinar quais objetos são imprescindíveis no processo de aprendizagem de conteúdos relativos ao seu curso. Dentre as possibilidades de elementos facilitadores de aprendizagem, o professor dispõe dos seguintes recursos:

**E-book:**

Composto por conteúdos desenvolvidos pelos professores, elaborados em linguagem dialógica e hipertextual;

**Vídeos:**

Aulas gravadas e editadas, divididas em blocos temáticos. O professor também pode elaborar tutoriais ou *screencast* quando quiser atualizar dados das videoaulas que já constem nos materiais das disciplinas já criadas;

**Podcast:**

Conteúdos em áudio para facilitar os estudos de quem não tem tempo de ler ou possui conexão de Internet lenta para vídeos. Podem conter a leitura do *e-book*, a versão em áudio das videoaulas, ou áudios de palestras e webconferências ministradas pelos professores;

**Atividades:**

Tarefas com base em cada unidade do *e-book* e videoaulas, bem como outros materiais disponibilizados. Podem ser do tipo pergunta e resposta, cruzadinhas, enquetes, questionários, entre outros. Não há prazo para resolução das atividades.

Os conteúdos, a serem estudados de forma livre pelo cursista, estão disponíveis em múltiplas mídias, conforme explicado no item anterior. Os conteúdos explanados no *e-Book/Slides* de conteúdo/Livro virtual e nas videoaulas serão divididos em módulos/unidades ou blocos numerados, existindo a obrigatoriedade em seguir uma trilha no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).



## RECURSOS

Videoaulas, textos, *podcast*, *e-book*, atividades e *links* complementares para outras fontes de informação.

# 8

## AVALIAÇÃO

O curso prioriza a autoavaliação pelo participante, uma vez que oportuniza o esforço de aprendizagem autônoma. A partir dos estudos desenvolvidos no ambiente, o cursista poderá realizar as atividades propostas.

No que tange ao processo avaliativo, o participante terá o seu progresso avaliado durante todo o MOOC. Ao final de cada módulo/unidade, haverá uma atividade avaliativa, sendo necessário completar cada etapa, para que possa prosseguir com o curso. Por fim, na conclusão de todos os módulos, o cursista emitirá o seu certificado.

# 9

## CERTIFICAÇÃO

O processo de certificação se dará pelo registro do progresso do cursista, no que tange ao acesso a todos os materiais disponibilizados, bem como à resolução das atividades. Acessar os conteúdos disponíveis no AVA, e responder todas as atividades propostas dará automaticamente ao participante o direito à certificação.

Sendo assim, o cursista poderá obter um certificado *on-line* de conclusão de curso pela UEMA. O certificado será disponibilizado em *link* específico na página final do curso. Assim, o participante poderá imprimir o documento, conforme sua conveniência.

# 10

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contribuir com a qualificação dos gestores escolares ratifica o compromisso social da UEMA, através do PPGE, mestrado profissional, com a educação pública brasileira. Qualificar o gestor implica atribuir novos significados às práticas de gestão escolar com base em princípios democráticos e participativos para fins de uma educação pública de qualidade social.

O alcance das metas do PME, especificamente a meta 19, que trata da gestão democrática consubstancia o fortalecimento dos pressupostos de uma educação nacional de qualidade social.

Posto isso, as complexidades da gestão escolar, na conjuntura que a circunda, tem consequências sociais acentuadas na vida de milhares de estudantes e sujeitos escolares. Assim, sem a pretensão de ter todas as respostas para os desafios da gestão, esse curso poderá contribuir com a formação continuada de gestores escolares.

# REFERÊNCIAS

BRASIL, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação/Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP Nº 1, de 27 de outubro de 2020. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada). **Diário Oficial da União, DOU**, edição 208, seção 208, p. 103. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-27-de-outubro-de-2020-285609724>. Acesso em: 13 maio 2021.

ABED. **Censo EAD.BR**: relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2017. Curitiba: InterSaberes, 2018. 202 p.

ANPAE. Posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) sobre o Documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar. **ANPAE**, 2020. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/website/noticias/529-matriz-nacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acesso em: 21 maio 2021.

BRASIL. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Minuta de parecer e projeto de resolução. **CNE**, 2021. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-com-competencias-diretor-escolar-2&category\\_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-com-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 03 abr. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 04 maio 2020.

CAPES. **Mestrado Profissional**: o que é? Brasília, DF: [s.n.], 2014. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e>. Acesso em: 04 nov. 2019.

CAPES. **Documento de área**. Ensino. Org. ARAÚJO-JORGE, Tania Cremonini de; BORBA, Marcelo de Carvalho; SOVIERZOSKI, Hilda Helena. 2016. Disponível em: <https://files.cer>

comp.ufg.br/weby/up/480/o/DOCUMENTO\_DE\_AREA\_ENSINO\_2016\_final.pdf. Acesso em: 04 nov. 2019.

CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. Vol. 1. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEPE/UEMA. **Resolução n.º 1393/2019** – Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão, 2019.

INEP. **Censo escolar**: 86,4% dos gestores escolares da educação básica têm curso superior. Brasília, DF: MEC, INEP, 2020. Disponível em: [http://inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/86-4-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior/21206](http://inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/86-4-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior/21206). Acesso em: 29 mar. 2020.

INEP. Resumo Técnico: **Censo da Educação Básica Estadual 2019** [recurso eletrônico]. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020. xx p. : il. Disponível em : [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resumo\\_tecnico\\_do\\_estado\\_do\\_maranhao\\_censo\\_da\\_educacao\\_basica\\_2019.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_do_estado_do_maranhao_censo_da_educacao_basica_2019.pdf). Acesso em: 30 mar. 2020.

FURLAN, M.; HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente**: buscando uma educação de qualidade. Porto Alegre, RS: Ates Médicas Sul, 2000.

MARTINS, T. B.; LEITE, M. S.; PAVANY, M. Cursos online abertos e massivo no Brasil no contexto da internacionalização da educação superior. **Revista Internacional de Educação Superior**. v. 3. n. 604. 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/320026817\\_Cursos\\_online\\_abertos\\_e\\_massivo\\_no\\_Brasil\\_no\\_contexto\\_da\\_internacionalizacao\\_da\\_educacao\\_superior](https://www.researchgate.net/publication/320026817_Cursos_online_abertos_e_massivo_no_Brasil_no_contexto_da_internacionalizacao_da_educacao_superior). Acesso em: 04 maio 2020.

PEGLOW, T. S.; GEIGER, V.; BETAMIN, V. S. OS MOOCS: um novo recurso de aprendizagem na educação a distância. **Revista Cesuca Virtual**: conhecimento sem fronteiras, [s.l.], v. 2, n. 4, p. 58-72, set. 2015. Disponível em: <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/cesucavirtual/article/view/941>. Acesso em: 03 maio 2020.

SILVA, S. M.; LIMA, S. G. C.; REIS, R. S. Planejamento didático para cursos autoinstrucionais na EaD. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. Curso Produção de Recursos Autoinstrucionais para EAD (PRA-EAD). **Planejamento educacional: por que, para que e como fazer?** São Luís: UFMA; PRA-EAD, 2020.

SIEMENS, G. **Conectivismo: uma teoria de aprendizagem para a idade digital**. 2004. Disponível em: [https://www.academia.edu/2857237/Connectivism\\_a\\_learning\\_theory\\_for\\_the\\_digital\\_age](https://www.academia.edu/2857237/Connectivism_a_learning_theory_for_the_digital_age). Acesso em: 14 abr. 2020.

UEMA. PPGE. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 03/2020**. Sobre elaboração do trabalho final no PPGE. 2020. Disponível em: <https://www.ppge.uema.br/wp-content/uploads/2020/09/instru%c3%87%c3%83o-normativa-n%c2%ba-03-2020-sobre-elabora%c3%87%c3%83o-do-trabalho-final-no-ppge.pdf>. acesso em: 02 out. 2020.



ALEXIOS



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
NÚCLEO DE TECNOLOGIAS PARA EDUCAÇÃO  
DESIGN EDUCACIONAL**

**APRESENTAÇÃO DO CURSO**

**DADOS TÉCNICOS D.E.**

|                             |                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Disciplina</b>           |                                                           |
| <b>Curso (s)</b>            | GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA                         |
| <b>Coordenador de Curso</b> | Renato Moreira Silva / Severino Vilar de Albuquerque      |
| <b>Programa</b>             | tecnólogo ( ) graduação( ) especialização ( ) MOOCS ( x ) |

|                  |                               |                  |               |
|------------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| <b>Argumento</b> | Prof(ª). Renato Moreira Silva | <b>Titulação</b> | Mestre        |
| <b>E-mail</b>    | renatouema@yahoo.com.br       | <b>Telefone</b>  | 98-98463-3500 |
| <b>Argumento</b> | Prof(ª).                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                               | <b>Telefone</b>  |               |
| <b>Argumento</b> | Prof(ª).                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                               | <b>Telefone</b>  |               |

| Preenchimento exclusivo ao setor DE   |                                          |                                                   |                                                                                    |             |     |
|---------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|
| DADOS DA PRODUÇÃO DA VA NA DISCIPLINA |                                          |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Roteirização                          | / /                                      | Revisão texto                                     | / /                                                                                | Gravação    | / / |
| Edição                                | / /                                      | Revisão tela                                      | / /                                                                                | Finalização | / / |
| Transcrição                           | / /                                      | Validação                                         | / /                                                                                | Publicação  | / / |
| Designer VA                           |                                          |                                                   | Câmera                                                                             |             |     |
| Designer Ped.                         |                                          |                                                   | Revisor                                                                            |             |     |
| Assistente Ped.                       |                                          |                                                   | Editor                                                                             |             |     |
| Grafismo                              | / /                                      |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Atesto                                | / /                                      |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Quantidades de vídeos                 | VA Nº 1 - Apresentação (1 Vídeo/( ) min. | VA Nº 2 - Atividade avaliativa (1 Vídeo/ ( ) min. | Conteúdo sistematizado:<br>( ) Vídeos = Total 40min ou<br>( ) Vídeos = Total 60min |             |     |

|                |                                                                                                                                                      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VA Nº</b>   | 01                                                                                                                                                   |
| <b>TEMA</b>    | Apresentação do curso                                                                                                                                |
| <b>TEMPO</b>   |                                                                                                                                                      |
| <b>FORMATO</b> |                                                                                                                                                      |
| <b>SINOPSE</b> | Nesta videoaula, será realizada a apresentação do professor do curso, especificando as Unidades, a importância do curso e as atividades avaliativas. |

# APÊNDICES

## Apêndice A - Briefing de Videoaula (BVA)

|                             |                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Disciplina</b>           |                                                           |
| <b>Curso (s)</b>            | GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA                         |
| <b>Coordenador de Curso</b> | Renato Moreira Silva / Severino Vilar de Albuquerque      |
| <b>Programa</b>             | tecnólogo ( ) graduação( ) especialização ( ) MOOCS ( x ) |

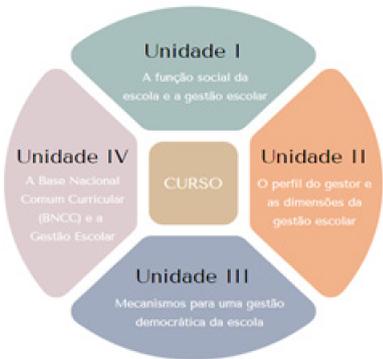
|                  |                                            |                  |               |
|------------------|--------------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> . Renato Moreira Silva | <b>Titulação</b> | Mestre        |
| <b>E-mail</b>    | renatouema@yahoo.com.br                    | <b>Telefone</b>  | 98-98463-3500 |
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> .                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                                            | <b>Telefone</b>  |               |
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> .                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                                            | <b>Telefone</b>  |               |

| Preenchimento exclusivo ao setor DE   |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|
| DADOS DA PRODUÇÃO DA VA NA DISCIPLINA |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Roteirização                          | / /                                       | Revisão texto                                     | / /                                                                                | Gravação    | / / |
| Edição                                | / /                                       | Revisão tela                                      | / /                                                                                | Finalização | / / |
| Transcrição                           | / /                                       | Validação                                         | / /                                                                                | Publicação  | / / |
| Designer VA                           |                                           |                                                   | Câmera                                                                             |             |     |
| Designer Ped.                         | Grace Kelly Silva Sobral Souza            |                                                   | Revisor                                                                            |             |     |
|                                       | Lidiane Saraiva Ferreira Lima             |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Assistente Ped.                       |                                           |                                                   | Editor                                                                             |             |     |
| Grafismo                              | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Atesto                                | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Quantidades de vídeos                 | VA Nº 1 - Apresentação (1 Vídeo/ ( ) min. | VA Nº 2 - Atividade avaliativa (1 Vídeo/ ( ) min. | Conteúdo sistematizado:<br>( ) Vídeos = Total 40min ou<br>( ) Vídeos = Total 60min |             |     |

|                |                                                                                                                                                      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VA Nº</b>   | 01                                                                                                                                                   |
| <b>TEMA</b>    | Apresentação do curso                                                                                                                                |
| <b>TEMPO</b>   |                                                                                                                                                      |
| <b>FORMATO</b> | LOCAÇÃO                                                                                                                                              |
| <b>SINOPSE</b> | Nesta videoaula, será realizada a apresentação do professor do curso, especificando as Unidades, a importância do curso e as atividades avaliativas. |

### QUESTÃO NORTEADORA

|  |
|--|
|  |
|--|

| TAKE | ÁUDIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | VISUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01   | <p>Olá, estudantes, tudo bem? Eu sou o professor Renato Moreira Silva, licenciado em geografia e pedagogia e mestre em Educação pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Sou professor da educação básica tendo atuado em programas de formação continuada de gestores escolares em municípios maranhenses.</p> <p>Nesta videoaula, vamos apresentar o curso GESTÃO ESCOLAR PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA. Você sabia que, no Brasil, apenas 1 em cada 10 gestores escolares possui algum curso de formação na área da gestão escolar?</p> <p>Isso demanda esforços para a qualificação de profissionais para atuação na gestão escolar. Cada vez mais, pesquisas indicam o papel determinante dos gestores escolares na aprendizagem dos estudantes.</p> <p>Vamos conhecer o curso?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Renato Moreira Silva</b><br/>Licenciado em geografia e pedagogia, mestre em Educação Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), professor da educação básica programas de formação continuada de gestores escolares.</p> <p>GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA.<br/>Apenas 1 em cada 10 gestores escolares possui algum curso de formação na área da gestão escolar papel determinante dos gestores escolares na aprendizagem dos estudantes<br/>Vamos conhecer o curso?</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 02   | <p>O curso GESTÃO ESCOLAR PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA está estruturado em quatro unidades.</p> <p>Unidade I: A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA E A GESTÃO ESCOLAR</p> <p>Unidade II: O PERFIL DO GESTOR E AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR</p> <p>Unidade III: MECANISMOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA</p> <p>Unidade IV: A BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR (BNCC) E A GESTÃO ESCOLAR</p> <p>Agora, vamos conhecer um pouco cada uma delas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b>Quatro unidades</b></p>  <p>Unidade I<br/>A função social da escola e a gestão escolar</p> <p>Unidade II<br/>O perfil do gestor e as dimensões da gestão escolar</p> <p>Unidade III<br/>Mecanismos para uma gestão democrática da escola</p> <p>Unidade IV<br/>A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a Gestão Escolar</p> <p>CURSO</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 03   | <p>Vejamos, na primeira Unidade discutiremos a função social da escola e a gestão escolar, buscando conhecer as bases teóricas da Administração e da gestão escolar e estudar sobre a reforma do Estado brasileiro e a sua influência na gestão.</p> <p>Na segunda Unidade, analisaremos o perfil do gestor e as dimensões da gestão escolar para conhecermos melhor a função, as atribuições, e o perfil dos profissionais da gestão escolar.</p> <p>Já na terceira Unidade, trazemos alguns Mecanismos para uma gestão democrática da escola: O Projeto Político Pedagógico; O conselho escolar; O conselho de classe; A Unidade Executora; O regimento escolar e o grêmio estudantil;</p> <p>Encerraremos o nosso curso com uma discussão muito importante! Na quarta Unidade, analisaremos a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a Gestão Escolar. Tema essencial diante dos desafios para a implementação dos currículos escolares.</p> <p>Atenção! Cada unidade será finalizada com uma atividade avaliativa na qual você poderá acompanhar o seu processo de aprendizagem.</p> <p>Lembre-se de ler o e-book do curso e acessar os materiais complementares para aprofundar seus conhecimentos sobre esses temas. Aproveite e assista a próxima videoaula, lá falaremos sobre a função social da escola.</p> <p>Bons estudos.</p> | <p><b>Primeira Unidade</b><br/>A função social da escola<br/>bases teóricas da Administração e da gestão escolar<br/>reforma do Estado brasileiro</p> <p><b>Segunda Unidade</b><br/>o perfil do gestor e as dimensões da gestão escolar</p> <p><b>Terceira Unidade</b><br/>Mecanismos para uma gestão democrática<br/>O Projeto Político Pedagógico<br/>O conselho escolar<br/>O conselho de classe<br/>A Unidade Executora<br/>O regimento escolar<br/>Grêmio estudantil</p> <p><b>Quarta Unidade</b><br/>Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a Gestão Escolar</p> <p><b>Atenção!</b><br/>Cada unidade será finalizada com uma atividade avaliativa ler o e-book do curso, acessar os materiais complementares.<br/>Bons estudos!</p> |

## Apêndice B - Briefing de Videoaula (BVA) – Unidade I

|                             |                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Disciplina</b>           | MOOC/ESKADA                                               |
| <b>Curso (s)</b>            | GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA                         |
| <b>Coordenador de Curso</b> | Renato Moreira Silva / Severino Vilar de Albuquerque      |
| <b>Programa</b>             | tecnólogo ( ) graduação( ) especialização ( ) MOOCS ( x ) |

|                  |                                            |                  |               |
|------------------|--------------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> . Renato Moreira Silva | <b>Titulação</b> | Mestre        |
| <b>E-mail</b>    | renatouema@yahoo.com.br                    | <b>Telefone</b>  | 98-98463-3500 |
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> .                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                                            | <b>Telefone</b>  |               |
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> .                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                                            | <b>Telefone</b>  |               |

| Preenchimento exclusivo ao setor DE   |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|
| DADOS DA PRODUÇÃO DA VA NA DISCIPLINA |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Roteirização                          | / /                                       | Revisão texto                                     | / /                                                                                | Gravação    | / / |
| Edição                                | / /                                       | Revisão tela                                      | / /                                                                                | Finalização | / / |
| Transcrição                           | / /                                       | Validação                                         | / /                                                                                | Publicação  | / / |
| Designer VA                           |                                           |                                                   | Câmera                                                                             |             |     |
| Designer Ped.                         | Grace Kelly Silva Sobral Souza            |                                                   | Revisor                                                                            |             |     |
|                                       | Lidiane Saraiva Ferreira Lima             |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Assistente Ped.                       |                                           |                                                   | Editor                                                                             |             |     |
| Grafismo                              | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Atesto                                | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Quantidades de vídeos                 | VA Nº 1 - Apresentação (1 Vídeo/ ( ) min. | VA Nº 2 - Atividade avaliativa (1 Vídeo/ ( ) min. | Conteúdo sistematizado:<br>( ) Vídeos = Total 40min ou<br>( ) Vídeos = Total 60min |             |     |

|                |                                                                                                |         |                    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|
| <b>VA Nº</b>   | 01 UND I                                                                                       |         |                    |
| <b>TEMA</b>    | A função social da escola e as políticas públicas educacionais                                 |         |                    |
| <b>TEMPO</b>   |                                                                                                |         |                    |
| <b>FORMATO</b> | Expositiva                                                                                     | LOCAÇÃO | Estúdio da UEMAnet |
| <b>SINOPSE</b> | Nesta videoaula, vamos estudar a função social da escola e as políticas públicas educacionais. |         |                    |

### QUESTÃO NORTEADORA

Qual a função social da escola e a importância das políticas públicas educacionais para a qualidade social da educação?

| TAKE | ÁUDIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | VISUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01   | <p>Olá, estudantes, tudo bem? Eu sou o professor Renato Moreira, e, nesta videoaula, vamos abordar A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA E AS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS. Para começar podemos nos perguntarmos: qual a função da escola?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Renato Moreira Silva</b><br/>Professor</p> <p>A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA<br/>POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS<br/>QUAL A FUNÇÃO DA ESCOLA?</p>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 02   | <p>Vejamos, a escola como instituição surgiu há aproximadamente dois séculos e vem aprimorando a sua função de transmitir os conhecimentos historicamente construídos pela humanidade.</p> <p>A partir da Constituição Federal de 1988, a legislação define a Educação como um direito fundamental das pessoas. O artigo 205 traz que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.</p> <p>Para Libâneo (2011) a função social da escola é garantir “o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos.</p> <p>Agora, que vimos um pouco sobre a função social da escola, vamos falar sobre as políticas públicas educacionais.</p> <p>Vamos lá?</p> | <p>Transmitir os conhecimentos<br/>formar cidadãos.</p> <p>Constituição Federal de 1988,<br/>Educação como um direito fundamental das<br/>pessoas.<br/>artigo 205<br/>“a educação, direito de todos e dever do Estado e<br/>da família”.</p> <p>Para Libâneo (2011) a função social da escola é<br/>garantir “o desenvolvimento das potencialidades<br/>físicas, cognitivas e afetivas dos alunos.</p> |
| 03   | <p>Para iniciarmos precisamos definir: o que são políticas públicas educacionais?<br/>Conforme Silva e Paixão (2011, p. 37) o conceito de política pública educacional deve ser entendido como “[...] uma política pública de caráter social que define o que fazer, como fazer e que recursos devem ser utilizados para melhorar a educação ou torná-la de qualidade [...]”.</p> <p>Assim, um dos grandes desafios da sociedade brasileira é fazer com as políticas públicas educacionais possam garantir uma escola de boa qualidade para todos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>O que são políticas públicas educacionais?<br/>política pública de caráter social<br/>O que fazer,<br/>Como fazer<br/>Que recursos devem ser utilizados<br/>Escola de boa qualidade para todos.</p>                                                                                                                                                                                                 |
| 04   | <p>Nesse contexto, a partir dos anos 1990 as políticas educacionais de gestão educacional e escolar, no Brasil, passam ter influências de organismos internacionais como o Banco Mundial. Essas políticas apresentam caráter gerencialista e neoliberal contrastando com os desafios da gestão democrática.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>1990<br/>políticas educacionais<br/>influências de organismos internacionais gerencia-<br/>lista e neoliberal</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 05   | <p>Bom, terminamos aqui a 1ª videoaula. Espero que você tenha refletido sobre a função social da escola. Lembre-se de ler o e-book do curso para aprofundar seus conhecimentos sobre esse tema. Aproveitem e assista a próxima videoaula desta unidade II. Lá falaremos sobre o papel do gestor e as dimensões da gestão escolar.<br/>Bons estudos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## Apêndice C - Briefing de Videoaula (BVA) – Unidade II

|                             |                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Disciplina</b>           | MOOC/ESKADA                                               |
| <b>Curso (s)</b>            | GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA                         |
| <b>Coordenador de Curso</b> | Renato Moreira Silva / Severino Vilar de Albuquerque      |
| <b>Programa</b>             | tecnólogo ( ) graduação( ) especialização ( ) moocs ( x ) |

|                  |                               |                  |               |
|------------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| <b>Argumento</b> | Prof(a). Renato Moreira Silva | <b>Titulação</b> | Mestre        |
| <b>E-mail</b>    | renatouema@yahoo.com.br       | <b>Telefone</b>  | 98-98463-3500 |
| <b>Argumento</b> | Prof(a).                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                               | <b>Telefone</b>  |               |
| <b>Argumento</b> | Prof(a).                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                               | <b>Telefone</b>  |               |

| Preenchimento exclusivo ao setor DE   |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|
| DADOS DA PRODUÇÃO DA VA NA DISCIPLINA |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Roteirização                          | / /                                       | Revisão texto                                     | / /                                                                                | Gravação    | / / |
| Edição                                | / /                                       | Revisão tela                                      | / /                                                                                | Finalização | / / |
| Transcrição                           | / /                                       | Validação                                         | / /                                                                                | Publicação  | / / |
| Designer VA                           |                                           |                                                   | Câmera                                                                             |             |     |
| Designer Ped.                         | Grace Kelly Silva Sobral Souza            |                                                   | Revisor                                                                            |             |     |
|                                       | Lidiane Saraiva Ferreira Lima             |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Assistente Ped.                       |                                           |                                                   | Editor                                                                             |             |     |
| Grafismo                              | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Atesto                                | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Quantidades de vídeos                 | VA Nº 1 - Apresentação (1 Vídeo/ ( ) min. | VA Nº 2 - Atividade avaliativa (1 Vídeo/ ( ) min. | Conteúdo sistematizado:<br>( ) Vídeos = Total 40min ou<br>( ) Vídeos = Total 60min |             |     |

| <b>VA Nº</b>                                                              | 03 UND II                                                                            |         |  |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|--|
| <b>TEMA</b>                                                               | O PERFIL DO GESTOR E AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR                                  |         |  |
| <b>TEMPO</b>                                                              |                                                                                      |         |  |
| <b>FORMATO</b>                                                            |                                                                                      | LOCAÇÃO |  |
| <b>SINOPSE</b>                                                            | Nesta videoaula, vamos conhecer o perfil do gestor e as dimensões da gestão escolar. |         |  |
| QUESTÃO NORTEADORA                                                        |                                                                                      |         |  |
| Qual é o perfil do gestor e quais dimensões compreendem a gestão escolar? |                                                                                      |         |  |

| TAKE | ÁUDIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | VISUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01   | <p>Olá, estudantes, tudo bem? Na videoaula anterior refletimos sobre a função social da escola, agora, vamos conhecer o perfil do gestor e as dimensões da gestão.</p> <p>Nesse sentido, qual a formação necessária para atuar como gestor (a) escolar?</p> <p>Vamos descobrir?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>O perfil do gestor</p> <p>dimensões da gestão.</p> <p>Qual a formação necessária para atuar na gestão escolar?</p> <p>Vamos descobrir?</p>                                                                                                                                                                              |
| 02   | <p>De acordo com a LDBEN, art. 64. A formação de profissionais de 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.</p> <p>Apesar disso, em muitas escolas públicas os gestores são escolhidos através de indicações políticas e em 90% dos casos não possuem a formação adequada para atuarem na área.</p> <p>Mas quem é o gestor escolar?</p> <p>Para Luck (2009) ele é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola.</p> <p>Portanto, o que se espera daqueles que atuam na gestão escolar é um perfil pró-ativo, de liderança, de capacidade organizativa, colaborativa com base na gestão democrática tendo em vista garantir que a escola seja um espaço de aprendizagens.</p> <p>Agora, vamos conhecer as dimensões da gestão escolar.</p> | <p>Administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional</p> <p>graduação em pedagogia</p> <p>nível de pós-graduação</p> <p>quem é o gestor escolar?</p> <p>líder, mentor, coordenador e orientador</p> <p>gestão democrática</p> <p>espaço de aprendizagens.</p> <p>dimensões da gestão escolar.</p> |
| 03   | <p>A gestão escolar envolve várias dimensões nas quais o gestor necessita desenvolver ações para uma boa organização e funcionamento da escola. Aqui, apresentaremos algumas dessas dimensões.</p> <p>Gestão de resultados educacionais, gestão de pessoas, gestão do clima e cultura escolar, gestão administrativa, gestão financeira, gestão pedagógica e gestão democrática e participativa. Assim, vamos destacar alguns pontos fundamentais que podem favorecer a atuação do gestor escolar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                         |
| 04   | <p>Na gestão de resultados educacionais os gestores precisam conhecer os dados e resultados das escolas para elaboração de diagnósticos e definição de metas. Taxas de rendimento escolar e resultados de avaliações externas são indicadores importantes e podem ser consultados na página do PAINEL EDUCACIONAL DO INEP, no site <a href="https://www.qedu.org.br/">https://www.qedu.org.br/</a> ou ainda, baixando o aplicativo clique escola que além de dados educacionais mostra ainda informações financeiras da escola.</p> <p>Acesse esses dados, conheça a sua escola, as informações financeiras e veja os recursos disponíveis e como eles podem ajudar na manutenção do ensino. Conhecer bem a escola é um passo importante para uma boa atuação da gestão escolar.</p> <p>Outra dimensão, não menos importante, é a gestão pedagógica. Vamos conhecê-la?</p>                                                                                                                                    |  <p>Gestão pedagógica</p> <p>Vamos conhecê-la?</p>                                                                                                                                                                                     |
| 05   | <p>Antes, era comum os gestores escolares se preocuparem principalmente com as questões burocráticas e administrativas da escola. Na conjuntura do século XXI, espera-se que os gestores tenham como foco principal os aspectos pedagógicos, ou seja, aqueles que vão ao encontro da garantia das aprendizagens dos estudantes.</p> <p>A gestão pedagógica compreende conhecer organização da educação, como a escola se mobiliza para ser um espaço formativo de aprendizagem e perpassa ainda pela construção democrática do Projeto Político Pedagógico.</p> <p>No e-book, você poderá conhecer cada uma das outras dimensões de forma mais aprofundada. Bons estudos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Construção democrática.</p> <p>Projeto Político Pedagógico.</p> <p>Organização da educação.</p>  <p>Fonte: LDBEN – lei n 9394/96 com adaptações.</p> <p>Bons estudos.</p>                                                           |

## Apêndice D - Briefing de Videoaula (BVA) – Unidade III

|                             |                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Disciplina</b>           | MOOC/ESKADA                                               |
| <b>Curso (s)</b>            | GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA                         |
| <b>Coordenador de Curso</b> | Renato Moreira Silva / Severino Vilar de Albuquerque      |
| <b>Programa</b>             | tecnólogo ( ) graduação( ) especialização ( ) moocs ( x ) |

|                  |                                            |                  |               |
|------------------|--------------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> . Renato Moreira Silva | <b>Titulação</b> | Mestre        |
| <b>E-mail</b>    | renatouema@yahoo.com.br                    | <b>Telefone</b>  | 98-98463-3500 |
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> .                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                                            | <b>Telefone</b>  |               |
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> .                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                                            | <b>Telefone</b>  |               |

| Preenchimento exclusivo ao setor DE   |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|
| DADOS DA PRODUÇÃO DA VA NA DISCIPLINA |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Roteirização                          | / /                                       | Revisão texto                                     | / /                                                                                | Gravação    | / / |
| Edição                                | / /                                       | Revisão tela                                      | / /                                                                                | Finalização | / / |
| Transcrição                           | / /                                       | Validação                                         | / /                                                                                | Publicação  | / / |
| Designer VA                           |                                           |                                                   | Câmera                                                                             |             |     |
| Designer Ped.                         | Grace Kelly Silva Sobral Souza            |                                                   | Revisor                                                                            |             |     |
|                                       | Lidiane Saraiva Ferreira Lima             |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Assistente Ped.                       |                                           |                                                   | Editor                                                                             |             |     |
| Grafismo                              | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Atesto                                | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Quantidades de vídeos                 | VA Nº 1 - Apresentação (1 Vídeo/ ( ) min. | VA Nº 2 - Atividade avaliativa (1 Vídeo/ ( ) min. | Conteúdo sistematizado:<br>( ) Vídeos = Total 40min ou<br>( ) Vídeos = Total 60min |             |     |

|                |                                                                                                 |         |  |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--|
| <b>VA Nº</b>   | 03 UND III                                                                                      |         |  |
| <b>TEMA</b>    | Mecanismos para uma gestão democrática da escola                                                |         |  |
| <b>TEMPO</b>   |                                                                                                 |         |  |
| <b>FORMATO</b> |                                                                                                 | LOCAÇÃO |  |
| <b>SINOPSE</b> | Nesta videoaula, vamos conhecer os principais mecanismos para uma gestão democrática da escola. |         |  |

### QUESTÃO NORTEADORA

Como desenvolver uma gestão democrática na escola?

| TAKE | ÁUDIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | VISUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01   | <p>Olá, estudantes, tudo bem? Na videoaula anterior refletimos sobre a o perfil do gestor e as dimensões da gestão escolar. Nessa videoaula vamos analisar os principais mecanismos para desenvolver uma gestão democrática na escola. Vamos lá?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Mecanismos<br/>Gestão democrática na escola<br/>Vamos lá?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 02   | <p>“Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública”.</p> <p>AnísioTeixeira, em seu livro: Educação para a Democracia, de 1936, já nos alertava para a necessidade de democratização da escola pública.</p> <p>O exercício da democracia na sociedade brasileira tem sido aperfeiçoado nas últimas décadas, principalmente a partir da Constituição de 1988 – a Constituição Cidadã.</p> <p>Mas, e as escolas? Podemos dizer efetivamente que temos escolas democráticas?</p> <p>A prática que observamos na gestão escolar tem sido fundada em ações centralizadoras que vão desde a indicação, como principal critério de seleção dos gestores escolares, como ao incipiente funcionamento das instancias colegiadas na gestão das escolas. Essas instancias como o conselho escolar, o conselho de classe, unidades executoras e grêmios estudantis ainda apresentam pouca efetividade na gestão das escolas.</p> <p>E como mudar essa realidade? Qual a função do gestor escolar nesse processo?<br/>Vamos descobrir?</p> | <p>“Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública”.</p> <p>AnísioTeixeira (1936)<br/>Constituição de 1988<br/>Constituição Cidadã<br/>Temos escolas democráticas?<br/>ações centralizadoras<br/>indicação<br/>incipiente funcionamento<br/>instancias colegiadas<br/>conselho escolar<br/>o conselho de classe<br/>unidades executoras<br/>grêmios estudantis<br/>Qual a função do gestor escolar nesse processo?</p> |
| 03   | <p>Pois bem, é importante que o gestor escolar conheça os principais mecanismos de participação social que podem ser implantados na escola:</p> <p>O Projeto – Político – Pedagógico: plano global da instituição e que definirá o tipo de Educação que queremos.</p> <p>O Conselho escolar: é um órgão de participação da comunidade escolar.</p> <p>O Conselho de classe: órgão voltado para a gestão da aprendizagem dos estudantes.</p> <p>A Unidade Executora: personalidade jurídica da escola ligada principalmente ao recebimento de recursos financeiros, mas não só isso.</p> <p>Aqui cabe chamarmos a atenção para o seguinte fato: NÃO CONFUNDA O CONSELHO ESCOLAR COM O CONSELHO DE CLASSE E COM A UNIDADE EXECUTORA DA ESCOLA. Como mostramos cada um tem suas especificidades.</p> <p>Outro mecanismo importante é o regimento escolar: documento normativo elaborado a partir do PPP da escola.</p> <p>E temos ainda, o grêmio estudantil que apresenta a possibilidade de participação efetiva dos estudantes na gestão da escola. E é necessário garantir aos estudantes espaços de participação.</p> | <p>Mecanismos de participação social<br/>Projeto – Político – Pedagógico<br/>Conselho escolar<br/>Conselho de classe<br/>Unidade Executora<br/>NÃO CONFUNDA O CONSELHO ESCOLAR COM O CONSELHO DE CLASSE E COM A UNIDADE EXECUTORA DA ESCOLA<br/>regimento escolar<br/>grêmio estudantil<br/>espaços de participação.</p>                                                                                                                                                                                          |
| 04   | <p>Caros estudantes, nesta unidade identificamos alguns mecanismos de participação social na escola que podem contribuir para o desenvolvimento da autonomia escolar e da gestão democrática. Acessem o e-book, leiam os materiais complementares e aprofundem seus conhecimentos sobre esses importantes elementos analisados até aqui. Bons estudos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Autonomia escolar<br/>gestão democrática<br/>Bons estudos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## Apêndice E - Briefing de Videoaula (BVA) – Unidade IV

|                             |                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Disciplina</b>           | MOOC/ESKADA                                               |
| <b>Curso (s)</b>            | GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA                         |
| <b>Coordenador de Curso</b> | Renato Moreira Silva / Severino Vilar de Albuquerque      |
| <b>Programa</b>             | tecnólogo ( ) graduação( ) especialização ( ) moocs ( x ) |

|                  |                                            |                  |               |
|------------------|--------------------------------------------|------------------|---------------|
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> . Renato Moreira Silva | <b>Titulação</b> | Mestre        |
| <b>E-mail</b>    | renatouema@yahoo.com.br                    | <b>Telefone</b>  | 98-98463-3500 |
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> .                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                                            | <b>Telefone</b>  |               |
| <b>Argumento</b> | Prof <sup>(a)</sup> .                      | <b>Titulação</b> |               |
| <b>E-mail</b>    |                                            | <b>Telefone</b>  |               |

| Preenchimento exclusivo ao setor DE   |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|
| DADOS DA PRODUÇÃO DA VA NA DISCIPLINA |                                           |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Roteirização                          | / /                                       | Revisão texto                                     | / /                                                                                | Gravação    | / / |
| Edição                                | / /                                       | Revisão tela                                      | / /                                                                                | Finalização | / / |
| Transcrição                           | / /                                       | Validação                                         | / /                                                                                | Publicação  | / / |
| Designer VA                           |                                           |                                                   | Câmera                                                                             |             |     |
| Designer Ped.                         | Grace Kelly Silva Sobral Souza            |                                                   | Revisor                                                                            |             |     |
|                                       | Lidiane Saraiva Ferreira Lima             |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Assistente Ped.                       |                                           |                                                   | Editor                                                                             |             |     |
| Grafismo                              | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Atesto                                | / /                                       |                                                   |                                                                                    |             |     |
| Quantidades de vídeos                 | VA Nº 1 - Apresentação (1 Vídeo/ ( ) min. | VA Nº 2 - Atividade avaliativa (1 Vídeo/ ( ) min. | Conteúdo sistematizado:<br>( ) Vídeos = Total 40min ou<br>( ) Vídeos = Total 60min |             |     |

|                |                                                                                                                  |         |  |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--|
| <b>VA Nº</b>   | 04 UND IV                                                                                                        |         |  |
| <b>TEMA</b>    | A BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR (BNCC) E A GESTÃO ESCOLAR                                                       |         |  |
| <b>TEMPO</b>   |                                                                                                                  |         |  |
| <b>FORMATO</b> |                                                                                                                  | LOCAÇÃO |  |
| <b>SINOPSE</b> | Nesta videoaula, vamos conhecer ferramentas digitais que podem auxiliar os gestores escolares no estudo da BNCC. |         |  |

### QUESTÃO NORTEADORA

Quais ferramentas digitais podem auxiliar os gestores escolares no estudo da BNCC.

| TAKE | ÁUDIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | VISUAL                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01   | Olá, estudantes, tudo bem? Na videoaula anterior refletimos sobre os mecanismos de gestão democrática. Nessa videoaula vamos conhecer algumas ferramentas digitais que podem auxiliar os gestores escolares no estudo da BNCC. Vamos lá?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ferramentas digitais<br>estudo da BNCC<br>Vamos lá?                                                                                                                                                                                                             |
| 02   | A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é um documento de caráter normativo, aprovado em 2017, que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Base Nacional Comum Curricular (BNCC)<br>documento<br>normativo<br>aprovado em 2017<br>aprendizagens essenciais                                                                                                                                                 |
| 03   | Nesse processo, as redes de ensino e as escolas precisam implementar suas propostas pedagógicas de acordo com a BNCC. Para isso acontecer é importante que gestores, coordenadores e professores conheçam o documento. Na Internet existem algumas ferramentas que podem auxiliar no estudo da BNCC. Vamos conhecê-las?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Implementar<br>propostas pedagógicas<br>Vamos conhecê-las?                                                                                                                                                                                                      |
| 04   | Para quem está iniciando os estudos sobre a BNCC indicamos o site: <a href="http://basenacionalcomum.mec.gov.br/">http://basenacionalcomum.mec.gov.br/</a><br>Nessa página, podemos conhecer o processo de construção da BNCC e temos disponível: a BNCC para navegação; a BNCC em pdf e BNCC em planilha.<br>No item da BNCC para navegação é possível conhecer a estrutura da BNCC e as etapas da educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. Na ferramenta do Sumário a navegação intuitiva e prática permite ir direto para a etapa de interesse.<br>No item BNCC em pdf você pode fazer o download da versão final do documento contendo as etapas da educação infantil e do ensino fundamental.<br>Já no item BNCC em planilha está disponível a ferramenta de download da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), em formato editável. A partir de uma seleção, é possível baixar uma tabela com os dados desejados e editá-la por meio de um editor de planilhas. | <a href="http://basenacionalcomum.mec.gov.br/">http://basenacionalcomum.mec.gov.br/</a><br>construção da BNCC<br>BNCC para navegação<br>BNCC em pdf<br>BNCC em planilha.<br>Navegação<br>intuitiva<br>prática<br>versão final do documento<br>download<br>BNCC. |
| 05   | Outra página que também pode ser utilizada como fonte de pesquisa e materiais é <a href="https://movimentopelabase.org.br/">https://movimentopelabase.org.br/</a> . Nessa página, destacamos o Item: PARA IMPLEMENTAR o qual apresenta trilhas formativas que podem auxiliar na implementação dos currículos locais, na formação dos professores da escola ou nas suas atividades pedagógicas. Tem ainda materiais, ferramentas, cursos gratuitos e outras orientações de acordo com o seu interesse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <a href="https://movimentopelabase.org.br/">https://movimentopelabase.org.br/</a> .<br>PARA IMPLEMENTAR<br>trilhas formativas<br>implementação dos currículos<br>formação dos professores<br>atividades pedagógicas                                             |
| 06   | Ainda nesse site, no item OBSERVATÓRIO, encontre indicadores, notícias, análises e experiências para entender e acompanhar a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e do Novo Ensino Médio. Veja informações sobre políticas nacionais e de cada rede de ensino, em todas as etapas da Educação Básica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | OBSERVATÓRIO<br>Indicadores<br>Notícias<br>Análises<br>experiências                                                                                                                                                                                             |
| 07   | Caros estudantes, nesta unidade conhecemos dois sites que podem auxiliar a gestão escolar no processo de reformulação das propostas pedagógicas de acordo com a BNCC. Acessem o e-book, leiam os materiais complementares e aprofundem seus conhecimentos sobre esses importantes elementos analisados até aqui. Bons estudos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | sites<br>auxiliar<br>gestão escolar<br>reformulação<br>propostas pedagógicas<br>Acessem o e-book<br>Bons estudos.                                                                                                                                               |





UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO

**PPGE**  
Programa de  
Pós-Graduação em Educação



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO

**PPGE**  
Programa de  
Pós-Graduação em Educação

# GESTÃO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Renato Moreira Silva  
Severino Vilar de Albuquerque

São Luís  
2021



NÚCLEO DE TECNOLOGIAS  
PARA EDUCAÇÃO



Os materiais produzidos para os cursos ofertados pelo UEMAnet/UEMA para o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB são licenciados nos termos da Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial – Compartilhada, podendo a obra ser remixada, adaptada e servir para criação de obras derivadas, desde que com fins não comerciais, que seja atribuído crédito ao autor e que as obras derivadas sejam licenciadas sob a mesma licença.

## UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA

### **Reitor**

Gustavo Pereira da Costa

### **Vice-Reitor**

Walter Canales Sant´ana

### **Pró-Reitora de Graduação**

Zafira da Silva de Almeida

### **Núcleo de Tecnologias para Educação**

Ilka Márcia Ribeiro S. Serra - Coordenadora Geral

### **Sistema Universidade Aberta do Brasil**

Ilka Márcia R. S. Serra - Coord. Geral

Maria das Graças Neri Ferreira - Coord. Adjunta | Coord.  
de Curso

### **Coordenação do Setor Design Educacional**

Cristiane Peixoto - Coord. Administrativa

Danielle Martins Leite Fernandes Lima - Coord. Pedagógica

### **Professores Conteudistas**

Renato Moreira Silva

Severino Vilar de Albuquerque

### **Revisão de Linguagem**

Lucirene Ferreira Lopes

### **Designer de Linguagem**

Lucirene Ferreira Lopes

### **Designer Pedagógico**

Grace Kelly Silva Sobral Souza

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Tonho Lemos Martins

### **Capa**

Yuri Almeida

Silva, Renato Moreira.

Gestão escolar da educação básica [e-Book]. / Renato  
Moreira Silva, Severino Vilar de Albuquerque. – São Luís:  
UEMA; UEMAnet, 2021.

78 p.

ISBN:

1.Gestão Escolar. 2. Gestores escolares. 3. Gestão  
democrática. I.Albuquerque, Severino Vilar de. I.Título.

CDU: 37.014.15

## APRESENTAÇÃO

### UNIDADE 1 - A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA E A GESTÃO ESCOLAR ..... 5

|     |                                                                                          |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 | Bases teóricas da administração e da gestão escolar na educação pública brasileira ..... | 8  |
| 1.2 | A gestão escolar democrática e a qualidade social da educação .....                      | 16 |
| 1.3 | A gestão escolar no contexto da reforma do Estado brasileiro .....                       | 21 |
|     | RESUMO .....                                                                             | 25 |
|     | REFERÊNCIAS .....                                                                        | 26 |

### UNIDADE 2 - O PERFIL DO GESTOR E AS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR ... 31

|     |                                   |    |
|-----|-----------------------------------|----|
| 2.1 | O perfil do gestor escolar .....  | 33 |
| 2.2 | Dimensões da gestão escolar ..... | 34 |
|     | RESUMO .....                      | 51 |
|     | REFERÊNCIAS .....                 | 52 |

### UNIDADE 3 - MECANISMOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA .... 54

|     |                                                       |    |
|-----|-------------------------------------------------------|----|
| 3.1 | O Projeto Político-Pedagógico .....                   | 56 |
| 3.2 | O conselho escolar e a participação social .....      | 59 |
| 3.3 | O conselho de classe e a gestão da aprendizagem ..... | 61 |
| 3.4 | O regimento escolar .....                             | 62 |
| 3.5 | O grêmio estudantil .....                             | 64 |
|     | RESUMO .....                                          | 65 |
|     | REFERÊNCIAS .....                                     | 66 |

### UNIDADE 4 - A BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR (BNCC) E A GESTÃO ESCOLAR ..... 69

|     |                                                                         |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 | O que é a BNCC? .....                                                   | 69 |
| 4.2 | As 10 competências da BNCC: contextualização e interpretação .....      | 71 |
| 4.3 | Ações que podem ser desenvolvidas pelos gestores a partir da BNCC ..... | 74 |
| 4.4 | Base Nacional Comum Curricular: alguns apontamentos críticos .....      | 75 |
|     | RESUMO .....                                                            | 77 |
|     | REFERÊNCIAS .....                                                       | 77 |

Compreender os processos de gestão escolar da educação básica requer atenção aos condicionantes históricos, sociais, culturais, políticos e econômicos que influenciam na elaboração e execução das políticas educacionais.

Este *e-Book* foi desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), mestrado profissional, vinculado à Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), faz parte da pesquisa intitulada: “Formação Continuada de Gestores Escolares em municípios maranhenses: políticas, desafios e possibilidades” desenvolvida pelo Prof. Me. Renato Moreira Silva e orientada pelo Prof. Dr. Severino Vilar de Albuquerque e integra a linha de pesquisa “gestão educacional e escolar”.

O objetivo inicial deste *e-Book* é subsidiar o trabalho do gestor escolar, levando em conta os fundamentos teórico-práticos e críticos com vistas à garantia de uma educação de qualidade social voltada à formação integral dos estudantes.

Assim, esse *e-book* está estruturado em quatro unidades: a primeira traz aspectos históricos da administração escolar no Brasil, analisando a gestão democrática e seus efeitos na organização do sistema de gestão escolar, com o foco na qualidade da educação. Além disso, situa a gestão educacional e escolar no contexto da reforma do Estado brasileiro e as implicações nas políticas educacionais e na gestão da educação pública; a segunda unidade aborda as dimensões da gestão escolar; a terceira versa sobre os mecanismos para uma gestão democrática da escola; e a quarta traz apontamentos para a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) no âmbito da gestão escolar.

Bons estudos!

Nesta unidade, discutem-se as bases legais e conceituais referentes à função social da escola e as concepções de administração e gestão escolar, no Brasil, considerando os processos históricos desde a década de 1930 até a implantação da reforma do Estado. Esta promoveu mudanças na administração pública introduzindo alterações cujos reflexos implicaram nas políticas educacionais de gestão escolar, particularmente no trabalho do gestor. Posto isto, essa unidade tem os seguintes objetivos:

- Compreender a função social da escola;
- Conhecer as bases teóricas da Administração e da gestão escolar no Brasil e os reflexos da reforma do Estado nas políticas educacionais de gestão escolar e no trabalho do gestor.

No senso comum, existe a percepção que a função da escola é apenas ensinar a ler, escrever ou conhecer aspectos geográficos dos países e da história da humanidade. Mas, a escola precisa ser compreendida de forma mais ampla, a partir da sua importância social. A escola, para poucos, existente historicamente em nosso país, tem agora o desafio de ser uma escola para todos.

Conforme a Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 205, “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Pela primeira vez, a legislação reconhece a Educação como um direito fundamental das pessoas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) (Lei nº 9.394/1996) estabelece no art. 22º que: “A educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.”

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), homologada pelo Conselho Nacional de Educação, em 2017, é orientada pelos princípios éticos, políticos e estéticos que visam à formação humana integral e à construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.

Para Dourado (2012, p. 18):

[...] se quisermos tornar a escola um espaço formativo significativo para a formação dos sujeitos devemos refletir, de maneira sistemática, sobre as diferentes práticas, as concepções que as norteiam e, assim, vamos compreender a importância da organização dos espaços e tempos pedagógicos, das dinâmicas de participação que envolvam todos e cada um na gestão e construção de uma educação de qualidade.

Até aqui observamos que a legislação educacional, principalmente através da Constituição de 1988, da LDBEN e da BNCC, apresenta princípios que visam garantir a formação integral das pessoas através de uma educação de qualidade social.

Historicamente, o conhecimento sempre foi restrito a determinados grupos sociais. Na Grécia antiga, a Educação estava voltada para formar apenas os homens que participavam da administração das cidades e alto escalão dos governos. A palavra “escola” vem do grego *scholé*, significando “lazer, tempo livre, lugar do ócio”, pois as pessoas iam à escola nos tempos livres. Na Idade Média, grande parte do conhecimento intelectual ficava restrito aos membros da igreja e às elites (FUJITA, 2018).



Ficou curioso (a) em saber um pouco mais sobre o surgimento da primeira escola no mundo? Acesse o *link*. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-foi-a-primeira-escola/>.

No Brasil, as primeiras escolas foram criadas pelos jesuítas, em 1549 e 1554, em Salvador e São Paulo respectivamente, e a Educação era destinada apenas aos filhos da elite colonial. Apesar dos jesuítas terem contribuído para a organização do ensino no Brasil, a elitização da escola por mais de 200 anos deixou marcas que até hoje refletem nos desafios enfrentados pela Educação brasileira, como, por exemplo, o analfabetismo, que ainda atinge 11 milhões de pessoas (IBGE, 2020) que tiveram o acesso à escola negado durante muito tempo.



No período colonial, no Brasil:

[...] as escolas, quando existiam, sobreviviam à custa de iniciativas isoladas. Esse era o caso das escolas que funcionavam na “casa da professora”, situação de muitas das instituições públicas. Havia exceções, é claro, o que em geral acontecia nas capitais ou em centros urbanos maiores. As escolas privadas, por sua vez, sempre foram destinadas às crianças e aos jovens cujos pais podiam arcar com seus custos (VIEIRA, 2001, p. 21).

Para Libâneo (2011, p. 300):

A escola é uma instituição social com o objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes e valores), para tornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem.

Nesse contexto, ganha relevância a atuação dos gestores escolares que precisam conhecer os aspectos que fundamentam a educação, a gestão educacional e escolar, e as dimensões da atuação profissional, pois são características essenciais para quem exerce ou pretende exercer a função de gestor escolar.



Partindo desse pressuposto, assista ao vídeo: **Função da Escola por Libâneo**, e reflita: qual a função da escola?



Fonte: [https://www.youtube.com/watch?v=6kk\\_FXVwC0](https://www.youtube.com/watch?v=6kk_FXVwC0)

Com o que estudamos até aqui, você já deve ter identificado que é função da escola criar projetos educativos numa perspectiva transformadora e inovadora, em que os fazeres e práticas não estejam centrados nas questões individuais, mas sim nas questões coletivas, a fim de contribuir para a construção de um projeto societário, desde que os princípios de justiça e igualdade sejam vivenciados por todos. “Isso quer dizer que, para a escola avançar, é fundamental considerar os espaços de formação de todos que trabalham, criam, brincam, sonham e estudam, enfim, de todos aqueles que dela fazem parte”. (IFRS, 2020).

Também é fundamental não perdermos de vista que a escola faz parte das relações sociais mais amplas, e que os contextos históricos de sua organização passam pela sociedade política e civil. Nesse cenário, os processos de mudança vivenciados pelo Estado são um dos indicadores dos limites e das possibilidades da gestão escolar (IFRS, 2020).

A seguir, vamos conhecer mais sobre a gestão escolar, explorando bases conceituais sobre a administração escolar até os contextos atuais da gestão educacional.

## 1.1 Bases teóricas da administração e da gestão escolar na educação pública brasileira

A Educação no período colonial foi conduzida pelos jesuítas caracterizando-se pela exploração da terra, aculturação indígena e imposição da cultura europeia (SAVIANI, 2013). Esse modelo era orientado pelo plano geral de estudos conhecido como *Ratio Studiorum*, contendo 467 regras que sistematizavam toda a pedagogia dos jesuítas.

## Como surge a figura do diretor escolar na educação brasileira?

O *Ratio Studiorum* previa a presença de um reitor a quem cabia à direção geral dos estudos e de um prefeito geral de estudos como assistente para auxiliá-lo, que funcionava como um supervisor educacional (SAVIANI, 2013). Contudo, o cargo e a função de diretor escolar adquirem novas dimensões a partir da implantação dos grupos escolares na Primeira República (1889 a 1930), quando a escola pública, enquanto instituição estatal, começa realmente a ser institucionalizada e regulada.

Assim, buscaremos compreender a importância da administração e da gestão escolar para a organização e funcionamento da escola, e os processos históricos que envolvem a administração e a gestão: diretor e gestor.

## E para você? Existem diferenças entre diretor e gestor?

Vamos percorrer os caminhos históricos da administração escolar até os atuais contextos da gestão, a fim de respondermos a essa pergunta.

### 1.1.2 Escola Clássica da Administração

A partir de 1930, o Brasil inicia um movimento de desenvolvimento econômico impulsionado pelo crescimento urbano-industrial. O país, que até então tinha sua base econômica rural e exportadora, passa a observar o crescimento das cidades e de polos industriais acompanhados do aumento das demandas sociais, entre elas, as educacionais, pois a população necessitava de qualificação para fazer parte do modelo emergente de sociedade.

Inicia-se um processo de implantação de políticas oficiais de regulamentação da escola pública, acompanhado pelo movimento de renovação pedagógica. No período de 1930 a 1988, a historicidade da educação brasileira contempla: a criação do Ministério da Educação e Saúde

pública (1931), o surgimento do ideário renovador, com o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932), a implantação das leis orgânicas do ensino reforçadas pelas reformas Capanemas (1942-1946), a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 4.024/61), a Lei de Diretrizes para o ensino de 1º e 2º graus (Lei nº 5.692/1971).

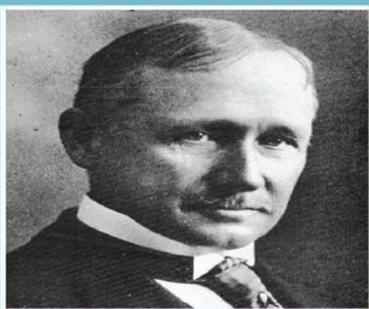
O modelo de organização escolar que emerge nesse período adota como pressupostos para a administração escolar os princípios da administração clássica empresarial.

Vamos conhecer um pouco mais sobre os pensadores da administração clássica? Veja o infográfico a seguir (Figura 1):

## PENSADORES DA ADMINISTRAÇÃO E SEUS LEGADOS

A Igreja e as organizações militares são exemplos clássicos de instituições que sempre tiveram a administração como princípio básico para crescerem, prosperarem e se espalharem pelo mundo. A história da área da administração e seu desenvolvimento como ciência contou com o pensamento e organização de teorias e práticas de vários autores. Conheça o pensamento de alguns deles:

### FREDERICK W. TAYLOR



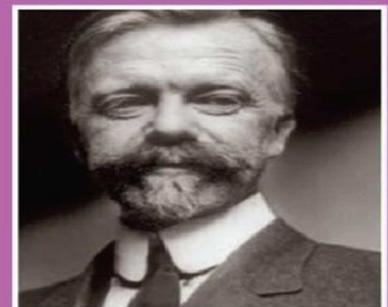
No começo do século XX, percebeu que a maior parte das organizações possuía um grande potencial desperdiçado através de ineficiência e perdas em suas produções. A partir disso, propôs as cinco funções da Teoria Administrativa:



### JULES HENRI FAYOL

Paralelo a Taylor, pensou a estrutura administrativa com ênfase na sua direção, que precisa estar direcionada a observar as operações internas da empresa. Para isso, apostava em dois princípios básicos:

- Priorizar a organização ao invés da produção;
- Dar mais atenção à estrutura da empresa do que a métodos padronizados.



A escola clássica de Administração é representada por Henry Fayol e Frederick W. Taylor. Este último desenvolveu um novo método de organização racional do trabalho. Taylor criou uma linha de montagem adequada para a produção em massa, para fazer pleno uso de tempo, mão de obra e recursos materiais com o objetivo de minimizar despesas e aumentar os lucros.

Para esta escola de administração, a perspectiva de resultados determina a forma correta e eficaz de trabalhar, o que significa que todo o processo produtivo precisa ser analisado e estudado em detalhes, para adaptá-lo ao rendimento máximo. Portanto, a administração deve intervir desde a seleção e treinamento de pessoal, até o estabelecimento de mecanismos de incentivo econômico (incluindo supervisão e controle). Organização é uma forma de estruturar uma empresa, projetada para maximizar a produtividade e o lucro, independentemente de seus aspectos sociais. Portanto, fundamentalmente, a função do administrador é determinar a forma correta de trabalhar (IFRS, 2020).

Taylor e Fayol foram grandes influenciadores dos estudiosos da administração escolar brasileira, na qual se destacam os estudos clássicos de Antônio Carneiro Leão (1945), José Querino Ribeiro (1938), Anísio Teixeira (1961), Lourenço Filho (2007), Alonso (1976) e Benno Sander (1982), intelectuais que deram importantes contribuições para a educação brasileira.

As pesquisas nessa área avançaram com a criação, na Universidade de São Paulo (USP), da cadeira de Administração Escolar, em 1934, que fazia parte do currículo do recém-criado curso de formação de diretores e inspetores escolares do ensino primário (DRABACH, 2013).

De 1930 até meados da década de 1970, a administração escolar concebia os fundamentos da administração geral e princípios como racionalidade, eficiência, eficácia e efetividade, se sobrepondo às questões pedagógicas. O diretor ou administrador escolar era o representante do Estado, que ficava encarregado de executar as políticas educacionais.

Em 1936, Anísio Teixeira publica a obra “Educação para a Democracia: introdução à administração educacional”. Para o autor, “a função de administrador é função que depende muito da pessoa que a exerce; o administrador depende de quem ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência”. (TEIXEIRA, 1961, p. 84).

Posteriormente, já em 1938, José Querino Ribeiro publica as obras **Fayolismo<sup>1</sup> na Administração escolar das escolas públicas** (1938), trazendo uma abordagem das Teorias da Administração de Henry Fayol, e **Ensaio sobre uma teoria de Administração Escolar** (1952), ambas com concepções produtivistas de administração escolar com base no modelo da organização empresarial.

Em 1939, Antônio Carneiro Leão lança a primeira edição do livro **Introdução à Administração Escolar**, apresentando uma abordagem sobre a administração escolar centrada no diretor, tendo este, antes de suas funções de educador a de representante oficial do Estado na “organização de um sistema de ensino no qual as funções, deveres e relações hierárquicas são explícitas”. (SOUZA, 2018, p. 28).

Sobre o dirigente escolar, Anísio Teixeira teceu críticas à falta de preparo dos ocupantes do cargo, quando em uma conferência, realizada em 1961, proferiu:

[...] parece que não há administração no Brasil no sentido real de algo que se possa aprender e, muito menos, em educação, onde, ao que parece, nunca houve busca de administradores para as escolas. Qualquer pessoa pode dirigir as escolas (TEIXEIRA, 1961, p. 84).

**Sobre essa fala podemos indagar:** o Brasil tem preparado profissionais para gerir as escolas?

Outro estudioso, Lourenço Filho, escreveu o livro **Organização e Administração escolar:** curso básico, lançado em 1963. O autor apontava para a necessidade de se ampliar a escolarização para atender às demandas da eminente sociedade industrial por mão de obra mais qualificada.

A administração é uma necessidade intrinsecamente humana, e que converge para o entendimento do ato de administrar calcado no alcance de um objetivo final, a partir do planejamento e sistematização de processos.

Etimologicamente, a palavra “Administração” vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *Minister* (subordinação ou obediência). Neste sentido,

<sup>1</sup> Henry Fayol, que fundamenta o Fayolismo, define o ato de administrar como sendo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Fayol adota a denominação “princípio”, afastando dela qualquer ideia de rigidez, porquanto nada existe de rígido ou de absoluto em matéria administrativa. Tudo em Administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Tais princípios, portanto, são maleáveis e adaptam-se a qualquer circunstância, tempo ou lugar (CHIAVENATO, 1983).

administração significa aquele que realiza uma função sob o comando de alguém, prestando-lhe um serviço. Porém, esta concepção de controle sobre uma prestação de serviço sofreu várias transformações, e novos significados emergiram (CARVALHO, 2017).

### Vejam alguns conceitos de administração:

“[...] processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos.” (CHIAVENATO, 2000, p. 7).

“[...] administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.” (PARO, 2015, p. 18).

Administração e gestão são conceitos que se dissociam a partir de características próprias, mas que precisam ser compreendidos conforme Lück (2013, p. 102), “como parte de um *continuum* de uma mesma realidade”, sendo conceitos que se complementam e servem para subsidiar o trabalho de quem está na organização escolar.

Vamos conhecer um pouco mais sobre o contexto histórico da gestão escolar no Brasil:



Assista ao vídeo: MARCOS HISTÓRICOS E LEGAIS DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL (1º EPISÓDIO).



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=kWQyXrzKtVY&feature=youtu.be>

A partir dos anos 1980, a necessidade por uma teoria de administração escolar que considerasse os processos pedagógicos e a organização das práticas escolares, no contexto de redemocratização que se iniciava no país, fez emergir trabalhos com uma perspectiva crítica sobre o campo da administração das escolas. Esses estudos abordaram as especificidades da escola vista como reprodutora da sociedade de classes, o que contrariava a sua função social para a superação das desigualdades (RUSSO, 2004). A corrente crítica e os novos paradigmas da gestão da escola pública são fundamentados, principalmente, pelos estudos de: Miguel Arroyo (1979), Maria de Fátima Felix (1984) e Vitor Paro (1996).

Miguel Arroyo (1979) trouxe contribuições ao abordar as “relações políticas que cercam a administração da educação, procurando construir uma linha de crítica aos modelos implantados no país”. (SOUZA, 2017, p. 9). Para Arroyo, a administração escolar tradicional possuía uma essência burocrática, que associava os problemas educacionais a questões técnicas, considerando que a cientificidade da administração, com base empresarial, pudesse ser a solução para todos os desafios presentes na escola.

Assim, os trabalhos no campo da Administração escolar no início dos anos 1980, pairam suas críticas sobre os seguintes pressupostos: a administração clássica conservadora na organização e gestão das escolas favorece a manutenção das estruturas sociais de classe; os trabalhos tinham base essencialmente teórica, não havendo articulação com estudos empíricos; os instrumentos e processos de gestão escolar eram concebidos como fenômenos essencialmente tecnocráticos, e o diretor escolar era visto como um gerente, cuja função era garantir a produtividade e o controle dos trabalhadores em educação, e a escola durante muito tempo foi sendo pensada apenas administrativamente (SOUZA, 2017).

Os movimentos pela redemocratização na década de 1980 pulverizaram na educação nacional a necessidade de mudanças para atender às reivindicações das lutas sociais. Nessa conjuntura, era necessária uma alternativa à administração escolar capitalista conservadora nos moldes da gestão democrática.

O termo “Gestão”, “Originário do latim *gestione*, refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar”. (OLIVEIRA; MENEZES, 2018, p. 4). É um conceito muito associado à concepção administrativa, no entanto, atualmente, responde melhor às concepções modernas sobre , considerando os recursos humanos que compõem a escola.

Para Luck (2013, p. 109):

Ao se adotar o conceito de gestão, assume-se uma mudança de concepção a respeito da realidade e do modo de compreendê-la e de nela atuar. Cabe ressaltar, portanto, que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova óptica de direção e organização de instituições, tendo em mente, a sua transformação e de seus processos.

Nesse contexto, conceitualmente, a gestão escolar está associada ao compartilhamento de ideias e participação social no processo de organização e funcionamento da escola (SANTOS FILHO, 1998). Para aprofundarmos essa conceituação, destacamos as concepções de “gestão” e “gestão escolar” na perspectiva de Dourado (2012, p. 61):

### **Gestão:**

- Forma de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar um determinado projeto;
- Sinônimo de administração, visa à racionalização de recursos materiais, recursos humanos, e tem por meta o alcance de uma determinada finalidade.

### **Gestão Escolar:**

- Forma de organizar o trabalho pedagógico, que implica visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar;
- Implica gestão colegiada de recursos materiais e humanos, planejamento de suas atividades, distribuição de funções e atribuições, na relação interpessoal de trabalho, e partilha do poder;
- Diz respeito a todos os aspectos da gestão colegiada e participativa da escola e na democratização da tomada de decisões.

Para Luck (2009, p. 24):

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com

os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Com a Constituição Federal de 1988, os princípios da gestão democrática são institucionalizados na Educação brasileira, e agora a gestão para uma educação básica de qualidade se apresenta como um desafio nacional.

## 1.2 A gestão escolar democrática e a qualidade social da educação

A Constituição Federal de 1988 apresenta vários princípios que orientam o ensino, entre eles destacamos o VI - **gestão democrática do ensino público**, na forma da lei, e o VII - **garantia de padrão de qualidade**. Assim, após a promulgação da Carta Magna, a educação brasileira apresenta dois desafios: implantar a gestão democrática e assegurar uma educação de qualidade social.



### Saiba mais sobre a qualidade social da educação

Acesse o texto complementar disponível para a Unidade 1: SILVA, Maria Abádia da. Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. *Cadernos Cedes* 29.78 (2009): 216-226. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32622009000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622009000200005)

Práticas clientelistas sempre fizeram parte do contexto político e social brasileiro. No que diz respeito à organização da escola, os seus gestores sempre foram escolhidos por critérios político-partidários, em detrimento de critérios técnicos. Ou seja, o diretor da escola é sempre o amigo do prefeito, votou no mesmo grupo político ou tem afinidades com os secretários de educação. Isso tem refletido na qualidade dos sistemas de gestão educacional e escolar, como pode ser problematizado na charge a seguir (Figura 2).

**Figura 2** - Gestão democrática e práticas clientelistas



Fonte: <https://eduardopenteadonet.wordpress.com/2016/04/06/projeto-lei-para-colocar-em-pratica-a-gestao-escolar-democratica-e-participativa/>



**Você sabia? Há várias formas de chegar ao cargo de diretor, e elas variam muito entre as redes de ensino.**

Na federal, por exemplo, prevalece a escolha por processo eleitoral, com participação da comunidade escolar, com 59,8% dos casos, enquanto nas escolas estaduais este percentual é de 39,5%. As unidades municipais têm o diretor escolhido, em sua maioria, exclusivamente por indicação ou escolha da gestão (66,2%). A maior parte dos diretores da rede privada é proprietária ou sócia da escola (56,3%), e outros 31,2% foram escolhidos pelo gestor da unidade (INEP, 2020).

A atual LDBEN, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações sobre a gestão democrática:

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

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

II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

No Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 13.005/2014), a gestão democrática encontra-se na meta 19, que estabelece que os sistemas de ensino devem:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Na legislação, a gestão democrática encontra-se assegurada através de princípios e metas. No entanto, na prática, o que se tem observado é a centralidade de decisões tanto da gestão educacional, representada pelas instâncias maiores como o Ministério da Educação e as Secretarias, quanto pela gestão escolar na figura do gestor.

Em pleno século XXI, a sociedade espera que escolas como instituições formadoras de cidadãos ponham em prática os princípios da gestão democrática-participativa. Para isso, existem vários instrumentos que auxiliam nesse processo, e que serão abordados nas próximas Unidades. Quanto à garantia do padrão de qualidade posto pela Constituição Federal, precisamos problematizar a questão:

## O que é qualidade?

### Quais elementos fazem diferença nos resultados de aprendizagem dos estudantes?

Vejam algumas concepções sobre qualidade:

[...] o conceito de qualidade sempre pressupõe parâmetros comparativos, que permitam a distinção entre o que se julga uma boa ou má qualidade, particularmente quando se focalizam fenômenos sociais. Sendo assim, na condição de um atributo, a qualidade e seus parâmetros integram sempre o sistema de valores que predominam em cada sociedade, o que significa dizer que sofrem variações de acordo com cada momento histórico e, portanto, de acordo com as circunstâncias temporais e espaciais. Em consequência, por ser uma construção humana, o conteúdo conferido à qualidade está diretamente vinculado ao projeto de sociedade prevalecente em determinadas conjunturas. Como tal, se relaciona com o modo pelo qual se processam as relações sociais, produto dos confrontos e acordos dos grupos e classes que dão concretude ao tecido social em cada realidade (AZEVEDO, 2011, p. 422).

[...] a qualidade da escola para todos, entendida como qualidade social, implica garantir a promoção e atualização histórico-cultural, em termos de formação sólida, crítica, ética e solidária, articulada com políticas públicas de inclusão e de resgate social (DOURADO; OLIVEIRA, 2009, p. 211).

Postas essas concepções, compreendemos que para a gestão democrática, a qualidade da educação apresenta-se como um desafio contínuo, mesmo com as conquistas já alcançadas e a existência de mecanismos de democratização como o conselho escolar e outras instâncias colegiadas.

Gadotti (2013, p.1) traz uma abordagem de qualidade na perspectiva social. Para esse autor, “falar em qualidade social da educação é falar de uma nova qualidade, onde se acentua o aspecto social, cultural e ambiental da educação, em que se valoriza não só o conhecimento simbólico, mas também o sensível e o técnico.”

Qualidade no âmbito educacional não está dissociada da qualidade de vida das pessoas. A qualidade da escola deve ser acompanhada da qualidade do professor, do aluno e da comunidade escolar. Por isso, qualidade torna-se

um assunto bastante complexo, pois não basta resolver apenas um aspecto da educação para que ela seja de qualidade (GADOTTI, 2013).

Entre os elementos que interferem na qualidade do ensino, pesquisas levantadas por Pinto, Silva e Neto (2016) apontam para:

- Sistema educativo;
- Políticas educativas;
- Autonomia da escola;
- Contexto socioeconômico e cultural familiar;
- Cultura escolar;
- Desempenho dos professores;
- Características dos estudantes;
- Uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Libâneo (2011, p. 302-303) acrescenta ainda como fatores diferenciais para a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos:

- O projeto pedagógico curricular com plano de trabalho bem definido;
- Bom clima de trabalho com uma gestão que busque o empenho de todos;
- Boa organização do processo de ensino e aprendizagem;
- Papel significativo da gestão e coordenação;
- Disponibilidade de condições físicas e materiais;
- Conteúdos bem selecionados;
- Disponibilidade da equipe para aceitar inovações;
- Capacidade de liderança dos gestores escolares;
- Práticas de gestão participativa.

Diante do contexto exposto, cabe considerarmos que os sistemas educacionais têm apostado unicamente no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) como medidor da qualidade da educação. Por se tratar do índice oficial utilizado pelo Estado brasileiro, torna-se um parâmetro importante de ser considerado, porém, “é a escola como um todo que deve responsabilizar-se pela aprendizagem dos alunos”. (LIBÂNEO, 2011, p. 304). O Ideb mensura o desempenho dos alunos em habilidades específicas de língua portuguesa e matemática, e representa o que podemos chamar de “ponta do *iceberg*”.

## 1.3 A gestão escolar no contexto da reforma do Estado brasileiro

Nas últimas décadas, apesar de ter passado por várias crises, o capitalismo tem demonstrado uma grande capacidade de se reinventar e se sustentar, demandando ações que reverberam na organização dos Estados nacionais, na definição das políticas públicas, nas condições de trabalho, entre outros mecanismos para assegurar sua acumulação. Nesse movimento, a nova gestão pública, implantada pelo Estado brasileiro, a partir de 1990, faz parte das estratégias neoliberais de reconfiguração do capitalismo.

De acordo com Harvey (2011, p. 8):

As instituições internacionais e ambulantes de crédito continuam a sugar, como sanguessugas, a maior quantidade que podem do sangue de todos os povos do mundo – independentemente de quão pobres sejam – por meio dos chamados programas de ‘ajuste estrutural’.

Nos países periféricos ao capitalismo, a dependência econômica submete, aos interesses das grandes corporações internacionais, as políticas de Estado, que são organizadas para atender aos critérios de liberação de empréstimos. Esses critérios implicam cortes que atingem principalmente as políticas sociais e a vida do trabalhador. No espectro educacional, o trabalho do gestor escolar passa a ser condicionado pelas políticas públicas que chegam à escola revestidas de intencionalidades que seriam voltadas para a melhoria da qualidade da educação como autonomia financeira, eficácia, eficiência e participação da comunidade, mas que levam à precarização e à burocratização do trabalho da gestão escolar.



Nessa nova lógica de organização neoliberal, o Estado deixa de ser o responsável pela execução das políticas públicas e passa essa responsabilização para os gestores escolares, que agora têm que deslocar boa parte do seu tempo às questões financeiras e administrativas em detrimento das questões relacionadas à aprendizagem.

Nesse contexto, as políticas educacionais brasileiras tiveram interferência dos organismos internacionais, principalmente do Banco Mundial para a implantação de um modelo gerencial e neoliberal<sup>2</sup> para a educação. Em sua análise sobre a inserção do Banco Mundial na administração pública brasileira, Oliveira (2015, p. 57) destaca que “no caso do Banco Mundial, verifica-se que a sua atuação política junto ao setor educacional cresceu mais expressivamente nos anos 90, pela atuação central na organização da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada na Tailândia em 1990.”

A Conferência de Jomtien<sup>3</sup>, realizada na Tailândia, no período de 5 a 9 de março de 1990, aprovou a “Declaração Mundial sobre Educação para todos, plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem”. Seu texto apresenta propostas com ênfase na educação básica, considerando que:

A educação básica é mais do que uma finalidade em si mesma. Ela é a base para a aprendizagem e o desenvolvimento humano permanentes, sobre a qual os países podem construir, sistematicamente, níveis e tipos mais adiantados de educação e capacitação (UNESCO, 1990).

Corroborando as orientações de Jomtien (1990), foi realizada em 1993, a Conferência de Nova Delhi que reuniu os países mais populosos do mundo como Brasil, México, China, Índia, entre outros, estabelecendo para a educação metas voltadas para a universalização, qualidade e equidade de oportunidades. Tais medidas estavam alinhadas as diretrizes do Banco Mundial que priorizavam o ensino primário e a educação das mulheres com a seletividade no ensino superior (OLIVEIRA, 2015).

A imposição de condicionalidades imbricadas aos empréstimos oferecidos pelo Banco Mundial representou uma “camisa de força sobre os próprios recursos nacionais”, e que a ideia de qualidade e equidade alinhada a critérios econômicos representou, na verdade, “[...] a parcimônia na definição do limite de educação e de saúde para os pobres, a qual vem camuflada por princípios humanitários

<sup>2</sup> Denominação de uma corrente doutrinária do liberalismo que se opõe ao social-liberalismo (modelo econômico keynesiano) e retoma algumas das posições do liberalismo clássico e do liberalismo conservador, preconizando a minimização do Estado, a economia com plena liberação das forças produtivas de mercado e a liberdade de iniciativa econômica (OLIVEIRA, 2011, p. 97).

<sup>3</sup> Esta conferência influenciou fortemente a agenda das políticas educacionais dos países em desenvolvimento na década de 90. No Brasil, os compromissos proclamados pela Declaração de Jomtien, suscitaram um intenso debate e orientaram a elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos (1994-2003) (INEP, 2000).

como a Declaração de Educação para Todos [...]” (OLIVEIRA, 2015, p. 61), sendo a comunidade local excluída dos processos decisórios de definição das políticas.

No Brasil, essa reconfiguração do Estado foi implantada, no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995), com o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”<sup>4</sup>, que teve como objetivo implantar uma gestão pública gerencial. É explícita na justificativa do Plano a proposta gerencial, como pode ser observado no trecho do documento:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p. 7).

O plano trouxe a concepção de uma reforma do aparelho do Estado “[...] orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações [...]”. (BRASIL, 1995, p. 16).

Essa concepção gerencial é transversal nas políticas educacionais brasileiras sob influência do neoliberalismo, e desvelar suas verdadeiras intencionalidades é condição fundamental para compreensão da gestão do sistema de ensino e das escolas.



Saiba mais sobre o Plano Diretor da Reforma do Estado acessando o *link*. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>

<sup>4</sup> O Plano Diretor da Reforma do Estado foi elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado e, depois de ampla discussão, aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em sua reunião de 21 de setembro de 1995, e definem objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira (BRASIL, 1995, p. 2).

Como observa Fonseca (2009, p. 173), nas últimas décadas:

[...] a ação educativa deu ênfase a programas e projetos orientados pela lógica do campo econômico, dirigindo a ação escolar para as atividades instrumentais do fazer pedagógico e para a administração de meios ou insumos. A qualidade, por sua vez, foi sendo legitimada pelo horizonte restrito da competitividade, cuja medida é a boa colocação no *ranking* das avaliações externas.

As reformas educacionais da década de 1990 convergiram para novos modelos de gestão, sob a ótica da participação, descentralização, responsabilização e autonomia quanto à organização escolar e à administração dos recursos financeiros. Esses aspectos da nova gestão pública são associados a uma preocupação com a qualidade do ensino que a escola como núcleo central do sistema com uma lógica economicista (OLIVEIRA, 2015).

Conforme Azevedo e Cardoso (2017, p. 254):

O gestor deixa de ocupar um espaço de pensador, condutor do processo educativo em suas variadas instâncias e passa a ser um técnico, cumpridor de tarefas pré-estabelecidas e pensadas por outros profissionais que estão fora ou nunca estiveram dentro de uma sala de aula.

Com o exposto até aqui, observamos a influência dos organismos internacionais na construção das políticas educacionais brasileiras e como a reforma do Estado de cunho neoliberal reverberou na adoção de um modelo de gestão escolar gerencial pautado pela eficiência, eficácia e qualidade total, formando um perfil de gestores escolares cada vez mais associados ao gerencialismo, que muitas apresentam divergências com os princípios da gestão democrática.

## RESUMO

**N**esta Unidade, apresentamos as bases legais e conceituais referentes à função social da escola, às concepções de administração escolar fundamentadas pelas teorias clássicas da administração científica, e abordamos como os contextos históricos, políticos e sociais influenciaram a gestão escolar. A função social da escola, que vai muito além de ensinar competências e habilidades ligadas aos conteúdos do livro didático. A educação, no seu sentido mais amplo, precisa ser compreendida por toda a sociedade, e especialmente por aqueles que se interessam pela gestão escolar. A organização do ensino brasileiro, em especial a forma como as escolas foram sendo administradas, passou por várias transformações históricas, consequências de concepções de sociedade e de modelos adotados. Destacamos, ainda, conceitos importantes, como administração, gestão, gestão escolar e gestão democrática. Tais conceitos guardam suas particularidades e são fundamentais para a organização dos sistemas educacionais. Estudamos a gestão democrática e sua importância no contexto escolar, tendo em vista os princípios vigentes na Constituição Federal de 1988, na LDB (9.394/96) e no Plano Nacional de Educação (13.005/2014). A partir da década de 1990, a reforma do Estado brasileiro teve repercussões na gestão escolar, e princípios gerenciais foram sendo implantados nas políticas públicas, fazendo o gestor escolar ser sobrecarregado de atribuições administrativas em detrimento de aspectos pedagógicos. A nova gestão pública, fundada nos princípios de eficiência, eficácia, gestão por metas e resultados, padronização curricular e competitividade, compreende os caminhos seguidos pelos sistemas de ensino e pelas escolas que têm a sua qualidade mensurada sobremaneira pelos Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Nesse sentido, não abordamos todos os elementos que fundam a sociedade capitalista e as intencionalidades escondidas nas políticas públicas, já prontas, que chegam à escola. Mas cabe aos gestores escolares e a comunidade em geral, perceber a lógica em que essas políticas são elaboradas, muitas vezes, orientadas pelos acordos dos países com organismos internacionais.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: EDUC, DIFEL, 1976.

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

AZEVEDO, F. *et al.* **Manifestos dos pioneiros da Educação Nova(1932) e dos educadores 1959**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010. 122 p. Coleção Educadores). ISBN 978-85-7019-516-6. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me4707.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2021.

AZEVEDO, G. F. A. M; CARDOZO, M. J. P.B. As reformas educacionais no Brasil e os impactos na gestão da escola pública. *In*: GLAP, G.; GLAP, L. **Políticas públicas na educação brasileira: gestão e resultados**. Curitiba, PR: Atena Editora, 2017. 456 p. Disponível em: [https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2017/06/E-book\\_2Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2017/06/E-book_2Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 26 dez. 2020.

AZEVEDO, J. M. L. Notas sobre a análise da gestão da educação e da qualidade do ensino no contexto das políticas educativas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 27, n. 3, 2011. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/26412>. Acesso em: 28 fev. 2021.

BRASIL. Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: 1961. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75529.htm>. Acesso em: 15 dez. 2020.

BRASIL. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm). Acesso em: 20 fev. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 19 dez. 2020.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2020.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, DF, 20 dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília,DF: Senado Federal, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20112014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 19 dez. 2020.

BRASIL. INEP. **86,4% dos gestores escolares da educação básica têm curso superior**. Censo escolar. 2020. Disponível em: [http://inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/86-4-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior/21206](http://inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/86-4-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior/21206). Acesso em: 29 dez.2020.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília (DF): Ministério da Educação Básica, 2017. p. 8. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CARVALHO, M. G. C. **A Administração e a gestão dos sistemas de ensino e da escola**. Produção Maria Goretti. Direção de Andriolli Araújo. São Luís: UEMAnet, 2017. 1videoula (8min e 11 seg.).

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. 4. ed. Ver. E atual. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil, 2012. 102p.: il – (Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profuncionário:6). ISBN 85-6290-46-7.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, v. 29, n. 78, p. 201-215, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ccedes/v29n78/v29n78a04.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2021.

DRABACH, N. P. A trajetória da administração da educação pública no Brasil e a construção da democracia. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, SP, v. 13, n. 51, p. 42-53, 2013. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8640262>. Acesso em: 10 nov. 2020.

FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.

FONSECA, M. Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social. **Cad. CEDES**, v. 29, n. 78, p.153-177, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622009000200002>. Acesso em: 17 nov. 2020.

FUJITA, L. **Qual foi a primeira escola?** Superinteressante. 04 jul. 2018. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-foi-a-primeira-escola/>. Acesso em: 22 jan. 2021.

GADOTTI, M. **QUALIDADE NA EDUCAÇÃO**: uma nova abordagem. COEB. 2013. Disponível em: [http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14\\_02\\_2013\\_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf](http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14_02_2013_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf). Acesso em: 10 fev. 2021.

HARVEY, D. **O enigma do capital**: e as crises do capitalismo. São Paulo: Boitempo, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE): **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101736>. Acesso em: 22 jan. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. IFRS. **Escola clássica ou de administração científica**, 2020. Disponível em: <https://moodle.ifrs.edu.br/>. Acesso em: 24 jan. 2021.

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

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar**: curso básico. 8. ed. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. (Série: Cadernos de Gestão). MARANHÃO. **Guia de Gestão escolar**. Seduc. São Luís/MA. 2013.

OLIVEIRA, D. A. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, D. N.; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**, 2012. Disponível em: <http://www.lettraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-Gestao-escolar-democratica-definicoes,-principios-e-mecanismos-de-implementacao.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2021.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cafajeste. Pesqui**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, set. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742018000300876&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742018000300876&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 25 jan. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/198053145341>

PARO, V. H. **Administração escolar introdução crítica**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996. 175 p.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

PINTO, J.; SILVA, J. C.; BIXIRAO NETO, T. Fatores influenciadores dos resultados de matemática de estudantes portugueses e brasileiros no PISA: revisão integrativa. **Ciênc. educ. (Bauru) [online]**. 2016, v.22, n.4, p.837-853.

RIBEIRO, J. Q. **Fayolismo na administração das escolas públicas**. São Paulo: Linotechnica, 1938.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1952. (Boletim n. 158).

RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. **Eccos – Revista Científica**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.

SANDER, B. A. **Administração da educação no Brasil**: evolução do conhecimento. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará/Anpae, 1982.

SANTOS FILHO, J. C. Democracia institucional na escola: discussão teórica. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 4. ed. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2013. (Coleção Memória da Educação).

SOUZA, Â. R. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1-19, 2017. Disponível em: [https://www.academia.edu/39743926/As\\_teorias\\_da\\_gest%C3%A3o\\_escolar\\_e\\_sua\\_influ%C3%Aancia\\_nas\\_escolas\\_p%C3%BAblicas\\_brasileiras](https://www.academia.edu/39743926/As_teorias_da_gest%C3%A3o_escolar_e_sua_influ%C3%Aancia_nas_escolas_p%C3%BAblicas_brasileiras). Acesso em: 15 fev. 2021.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 1961. p.84-89.

VIEIRA, S. L. 1. comunidade e escola 2. Escolas – Aspectos sociais. *In*: **Progestão**: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Módulo I. PENIN, Sônia Teresinha; VIEIRA, Sofia Lerche. (coord.). MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Brasília, DF: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

UNESCO. **Declaração mundial sobre educação para todos e plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem**. Jomtien, Tailândia: UNESCO, 1990. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>. Acesso em: 15 fev. 2021.

Nesta unidade, discute-se o papel do gestor escolar concebendo este como o profissional responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola. Concebe-se que a equipe da gestão é formada pelo gestor geral, gestores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. Apresenta-se, ainda, alguns pontos importantes para a compreensão holística da gestão escolar em suas diversas dimensões. Posto isto, essa unidade tem os seguintes objetivos:

- Compreender o papel do gestor escolar;
- Conhecer as dimensões da gestão escolar.

**S**er gestor escolar implica compreender a existência de um conjunto de desafios ao profissional que exerce essa função. Quanto à formação inicial, geralmente os sistemas de ensino que fazem processos seletivos, eleição, e até mesmo alguns que fazem escolhas por indicação, mas que estabelecem critérios técnicos, priorizam os profissionais graduados em pedagogia ou que possuam alguma licenciatura.

Com a aprovação da Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), o recebimento de 2,5 (dois inteiros e cinco décimos) pontos percentuais dos recursos, pelas redes públicas, será garantido mediante o cumprimento de condicionalidades de melhoria de gestão o que deve incentivar processos mais democráticos na escolha dos gestores (BRASIL, 2020).



**Quer conhecer um pouco mais sobre os desafios do gestor escolar?**

Acesse o *link*. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/807/e-tudo-na-pratica#:~:text=Para%20atuar%20como%20diretor%20de,%C3%A1reas%2C%20com%20licenciatura%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o.>

Qual o perfil profissional necessário para exercer a função de gestor(a) escolar?

Tentaremos responder essa pergunta ao longo dessa Unidade, entendendo conforme Luck (2009, p. 22), que:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente.

A equipe da gestão é formada pelo gestor, gestores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

### Você sabia?

Os diretores de escolas no Brasil têm, em sua maioria, diplomas universitários (86,4%), mas apenas um em cada dez cursou uma formação específica para a gestão educacional;

Entre os diretores, 80,8% são do sexo feminino;

As escolas municipais têm o diretor escolhido, em sua maioria, exclusivamente, por indicação ou escolha da gestão (66,2%);

78% dos diretores são concursados, efetivos ou estáveis; os que têm contrato temporário somam 20,6%, e o vínculo pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) é de 1,3%, enquanto os terceirizados não passam de 0,2%.

Fonte: INEP (2020).

## 2.1 O perfil do gestor escolar

Diante dos desafios da educação, atualmente, quanto mais os gestores escolares se apropriarem de conhecimentos específicos da área educacional, maiores serão as possibilidades de atuação junto à escola e à comunidade escolar.

### Quem é o gestor escolar?

O gestor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e de todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão (LUCK, 2009).

A seguir apresentamos, conforme Maranhão (2013), algumas ações que compreendem a função do gestor escolar:

- Controlar a eficácia da utilização dos recursos materiais e financeiros da escola;
- Articular a relação entre a escola e a Secretaria de Educação;
- Articular a escola e a comunidade;
- Formular e adotar medidas normativas e regulamentares condizentes com os objetivos da escola;
- Delegar e supervisionar o cumprimento das responsabilidades delegadas;
- Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e zelar para que essas ações se convertam em ações concretas;
- Organizar e coordenar as atividades de planejamento, avaliação e do Projeto Político-Pedagógico, juntamente com o coordenador pedagógico, acompanhar e avaliar sua execução;
- Organizar e articular todas as unidades componentes da escola;
- Promover atividades em articulação com a comunidade de caráter pedagógico, científico, esportivo, cultural e social;
- Conhecer a legislação educacional e de ensino, as normas emitidas pela Secretaria de Educação e o Regimento Escolar, assegurando seu cumprimento;
- Divulgar os objetivos da escola e suas metas, assim como acompanhar o desempenho escolar dos alunos e apresentar os resultados à comunidade escolar;
- Responsabilizar-se pela organização financeira, controle das despesas da escola.

Posto isso, além das ações até agora apresentadas, o gestor escolar poderá realizar outras atividades próprias do contexto em que vive. Hoje, considerando-se a escola um espaço de formação em serviço, o gestor escolar desempenhará um importante papel de mobilizador e articulador dos momentos formativos na escola.

## 2.2 Dimensões da gestão escolar

Para uma melhor compreensão do trabalho da equipe gestora, abordaremos as seguintes dimensões da gestão escolar (Figura 3):

**Figura 3** - Dimensões da gestão escolar



Fonte: Elaborado pelos autores com base na classificação de Lück (2009).

## 2.2.1 Gestão de resultados educacionais

A preocupação com os resultados educacionais faz parte das políticas educacionais, e tem conduzido muitas ações na escola que têm sido feitas com o objetivo de melhorar os resultados, principalmente das avaliações externas através do IDEB. Como já foi discutido, a qualidade da educação escolar vai muito além das notas das avaliações externas, mas esses dados fazem parte da política oficial de avaliação dos sistemas educacionais, e podem ser utilizados pedagogicamente, possibilitando reflexões sobre a aprendizagem dos alunos.



Você quer compreender e saber como usar os dados das avaliações externas com a sua equipe? Acesse: <https://novaescola.org.br/avaliacao-externa-compreender-e-utilizar-resultados/>

Conforme Lück (2009), na gestão de resultados o gestor escolar pode desenvolver as seguintes ações:

- ✓ Analisar comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria;
- ✓ Promover e orientar a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva;
- ✓ Analisar comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil etc.), estadual e local, porventura existentes, e estabelece metas para a sua melhoria;
- ✓ Informar a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional;

- ✓ Diagnosticar diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças;
- ✓ Promover na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino;
- ✓ Identificar as habilidades que os alunos estão aprendendo ou deixando de aprender em cada segmento de aprendizagem, em cada turma, com cada professor, em cada turno escolar e na escola como um todo.



Para encontrar de forma rápida e fácil os dados educacionais do Censo Escolar, da Prova Brasil e do Ideb para cada escola, município e estado brasileiro, você pode acessar o *site*: <https://www.qedu.org.br/>

## 2.2.2 Gestão democrática e participativa

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, como pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, enfocamos os mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2012).

Na escola, existem instrumentos que podem favorecer a implantação de práticas democráticas, como: o Projeto Político-Pedagógico (PPP), Conselho escolar, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil e outros que abordaremos nas próximas unidades.

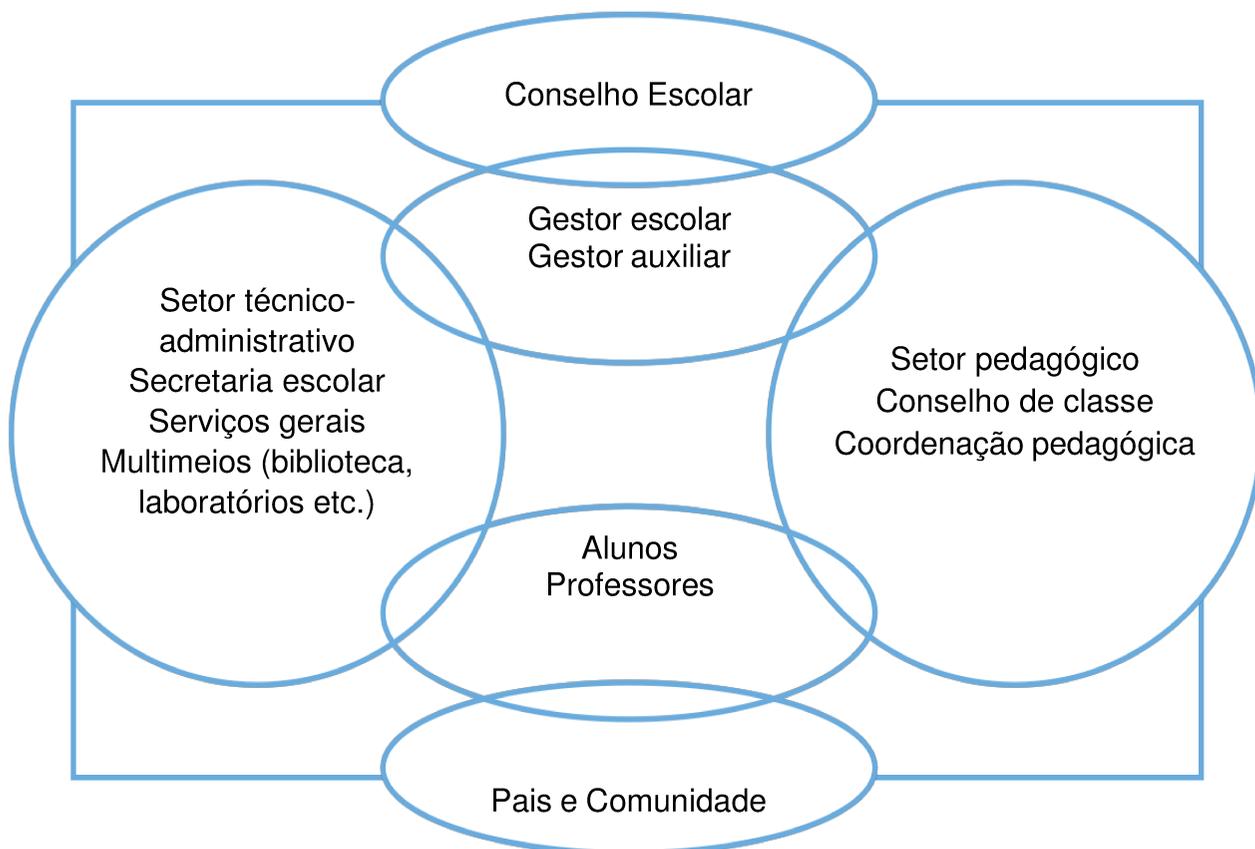
## 2.2.3 Gestão pedagógica

Um dos grandes desafios dos gestores escolares é promover na escola uma boa gestão pedagógica. Muitas vezes os gestores acabam ficando sobrecarregados com outras ações da gestão, e deixam em segundo plano uma área tão importante.

A gestão pedagógica está relacionada ao objetivo principal da educação escolar, que é a promoção da aprendizagem. A escola deve garantir a universalização do acesso na educação básica, à permanência e à aprendizagem em tempo adequado para promover uma educação de qualidade.

É importante que o gestor escolar conheça a estrutura básica de organização de uma escola, para favorecer o alcance dos objetivos educacionais e as aprendizagens dos alunos. A Figura 4, a seguir, apresenta um organograma básico de uma escola de acordo com Libâneo (2011).

**Figura 4 - Organização escolar**



Fonte: Libâneo (2011) com adaptações dos autores.

## A organização escolar compreende:

**Conselho escolar:** tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais;

**Gestor escolar:** coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola;

**Setor técnico-administrativo:** responde pelos meios de trabalho que asseguram o atendimento dos objetivos e das funções da escola;

**Setor pedagógico:** compreende as atividades de coordenação e de orientação educacional composto ainda pelo conselho de classe, que delibera sobre a avaliação da aprendizagem;

**Professores e alunos:** têm como objetivo prioritário contribuir com o processo de ensino e aprendizagem. O corpo docente corresponde aos alunos e suas instâncias de representatividade;

**Pais e comunidade:** devem participar da vida escolar dos alunos e da tomada de decisões na escola.

A articulação entre esses grupos é fundamental para que a escola tenha uma boa organização. Nesse contexto, o gestor precisa conhecer os aspectos legais que determinam o tempo de permanência dos alunos na escola e a idade de acesso em cada etapa de ensino.

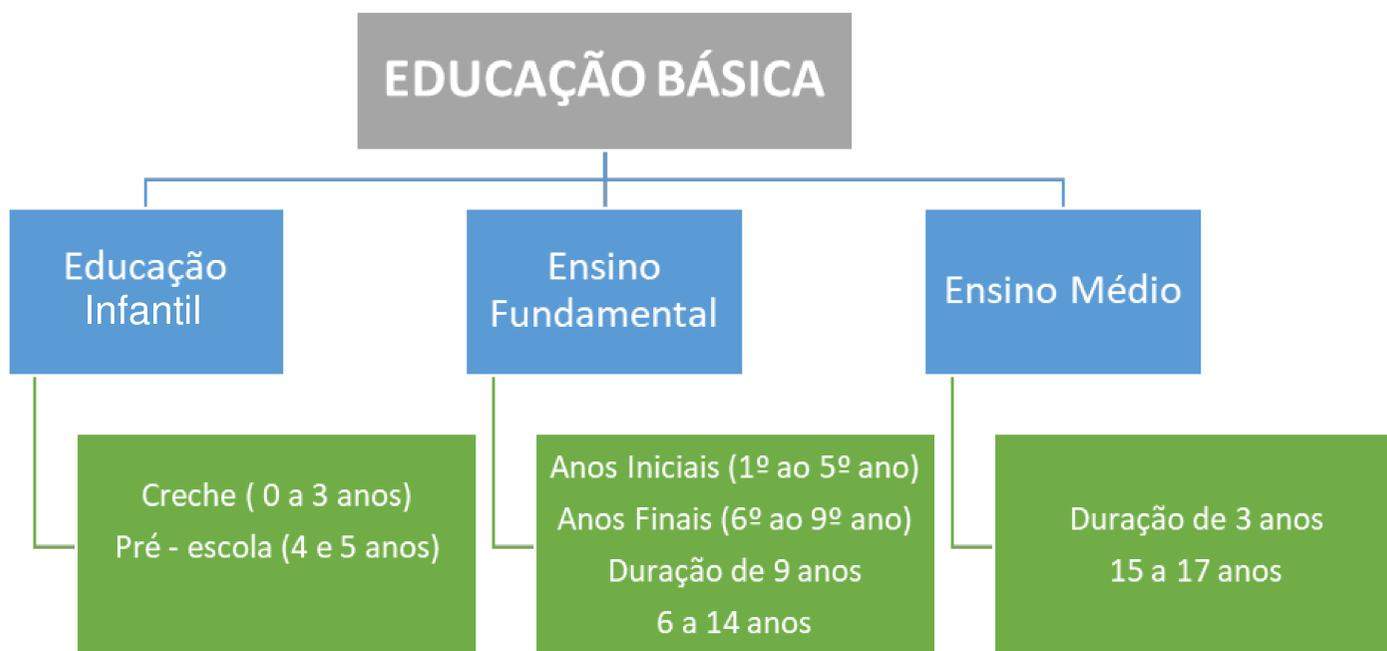
A Secretaria Municipal de Educação pode definir, ou redefinir, a partir das condições de cada escola, o regime de atendimento na educação infantil e no ensino fundamental: parcial (4 horas diárias) ou integral (duração de, pelo menos, 7 horas diárias).

O PNE (Lei nº 13.005/2014) estabelece na Meta 6: “oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% dos(as) alunos(as) da educação básica”.

## Agora, vamos conhecer como a Educação Básica está organizada.

Na figura 5, vamos observar que a Educação Básica está estruturada em 3 etapas: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

**Figura 5** - Organização da Educação Básica



Fonte: LDBEN – Lei nº 9.394/96 com adaptações.

Compõem ainda essa estrutura as seguintes modalidades:

- Educação de Jovens e Adultos (EJA);
- Educação Especial;
- Educação Profissional e Tecnológica;
- Educação Básica do Campo;
- Educação Escolar Indígena;
- Educação Escolar Quilombola; e
- Educação a Distância.

## A partir de quando os pais devem matricular as crianças na escola?

A partir da alteração feita na LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), por meio da Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013, os pais ficam responsáveis por colocar as crianças na Educação Infantil, a partir dos 4 anos, e por sua permanência na educação básica até os 17 anos.



O artigo 53 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA - Lei nº 8.069/90) estabelece que devem ser asseguradas vagas em escolas próximas às residências das crianças.

Na organização da educação básica, a Educação Infantil é a primeira etapa. Segundo o artigo 29 da LDBEN, ela tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança “em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”. (BRASIL, 1996).

**Educação Infantil:** compreende a Creche (0 a 3 anos, 11 meses e 29 dias) e a Pré-escola (4 a 5 anos, 11 meses e 29 dias). A educação infantil é ofertada no período diurno, em jornada parcial (de, no mínimo, 4 horas diárias) ou integral (de, no mínimo, 7 horas diárias).



Você sabia...

... Os alunos que frequentaram a pré-escola tiveram melhor desempenho quando cursaram o quinto ano do Ensino Fundamental. Saiba mais sobre esse assunto acessando a matéria completa. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/educacao/aluno-que-frequentou-pre-escola-tem-melhor-rendimento-revela-estudo/>

**Ensino Fundamental:** tem duração de 9 anos, e matrícula obrigatória para crianças e adolescentes na faixa etária dos 6 aos 14 anos. O ensino fundamental também deve ser garantido a todos aqueles que, na idade própria, não tiveram condições de frequentá-lo.



A Meta 2 do PNE visa “universalizar o ensino fundamental de 9 anos para toda a população de 6 a 14 anos e garantir que pelo menos 95% dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PNE”. (BRASIL, 2014).

**Ensino Médio:** é a terceira e última etapa da educação básica, e tem duração mínima de 3 anos. O plano nacional de educação Brasil (2014) propõe como na meta 3: “universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 a 17 anos e elevar, até o final do período de vigência deste PNE, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85%”.



A Lei nº 13.415/2017 alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e estabeleceu uma mudança na estrutura do ensino médio. Saiba mais em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=40361>

Até aqui conhecemos como a educação básica está organizada, e agora vamos identificar algumas ações para implementação da gestão pedagógica, conforme Luck (2009, p. 93):

- ✓ Promover na equipe a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteadando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos;
- ✓ Liderar na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do Projeto Político-Pedagógico e do currículo escolar;
- ✓ Promover orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos;
- ✓ Criar na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados;

- ✓ Promover a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, o Plano Nacional de educação, a Base Nacional Comum Curricular, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional;
- ✓ Orientar a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico, e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade;
- ✓ Estabelecer a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar;
- ✓ Identificar e analisar a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia a dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica;
- ✓ Acompanhar e orientar a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de *feedback* correspondente, garantindo que o conselho de classe realize reuniões periódicas durante o ano letivo;
- ✓ Articular as atividades extra-sala de aula orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada.



É importante que os gestores escolares compreendam que as questões pedagógicas da escola não devem ficar somente sob a responsabilidade da coordenação e dos professores. É preciso que o gestor escolar desenvolva ações e participe dos processos coletivamente.

## 2.2.4 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas representa uma dimensão muito importante para a instituição escolar. A convivência coletiva, muitas vezes, gera conflitos que precisam ser administrados pelos gestores escolares, para não comprometerem a função principal da escola: que é garantir a aprendizagem dos estudantes.

Para Scalon (2018), a gestão de pessoas pode ser compreendida a partir de 5 pilares (Figura 6):

**Figura 6** - Pilares da gestão de pessoas



Fonte: <https://blog.softensistemas.com.br/gestao-de-pessoas/>

## Observe como funciona cada Pilar:

**Motivação:** o gestor escolar precisa motivar sua equipe, dar *feedbacks* positivos, estabelecendo metas claras para a escola e para cada setor, tratando todos os profissionais com ética e transparência;

**Comunicação:** muitos problemas na escola podem ser evitados se a comunicação for clara e os canais foram eficazes. O gestor escolar precisa incentivar o diálogo entre todos da escola, e quando se comunicar, não demorar tanto para dar as respostas;

**Trabalho em equipe:** nenhum gestor escolar vai conseguir dar conta sozinho de todas as demandas de uma escola. Centralizar as ações na gestão podem impedir que escola alcance o sucesso. Por isso, é importante criar grupos de trabalho, fazer reuniões periódicas, planejadas e incentivar momento de lazer e descontração entre os membros da equipe;

**Conhecimento e competência:** o gestor deve, com base no PPP, promover e orientar a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de formação continuada em serviço para o desenvolvimento de competência profissional e melhoria das práticas educativas;

**Treinamento e desenvolvimento:** o gestor pode identificar os grupos na escola que necessitam de maior atenção para melhorar as práticas profissionais, e buscar parceiros para garantir formação contínua para esses grupos.

O trabalho escolar envolve a necessidade da equipe gestora em lidar com as relações interpessoais, demonstrando capacidade de coordenar e delegar tarefas entre os diferentes setores que compõem a escola, profissionais do magistério e os demais trabalhadores da educação. É importante conhecer quem são os servidores que atuam na escola e os aspectos legais que envolvem a atuação de cada um, a fim de potencializar seus conhecimentos e habilidades em prol da promoção da aprendizagem com qualidade social.

De acordo com LDBEN, no art. 61: “consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos”. (BRASIL, 1996).

A lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008, que institui o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica, entende, no art. 2º, § 2º, que estes:

[...] desempenham as atividades de docência ou as de suporte pedagógico à docência, isto é, direção ou administração, planejamento, inspeção, supervisão, orientação e coordenação educacionais, exercidas no âmbito das unidades escolares de educação básica, em suas diversas etapas e modalidades, com a formação mínima determinada pela legislação federal de diretrizes e bases da educação nacional.

### E outros trabalhadores em educação: quem são?

“Servidores de apoio administrativo, merendeiras, serventes e vigias das escolas, são trabalhadores em educação, mas não membros do magistério. Bibliotecários, nutricionistas e psicólogos são profissionais de nível superior que podem atuar nos sistemas de ensino, mas nem por isso passam a fazer parte do magistério”. (MOURA, 2001, p. 18-19).

Agora que conhecemos quem são os profissionais do magistério e os demais trabalhadores em educação, vejamos outras ações que o gestor escolar pode desenvolver no processo de gestão de pessoas, conforme Lück (2009, p. 81):

- ✓ Promover o trabalho coletivo, focalizado na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos;
- ✓ Promover a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação que facilitem a interlocução com a comunidade escolar;
- ✓ Auxiliar na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais;
- ✓ Desenvolver na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem;

- ✓ Facilitar as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito.



Para aprofundar seus conhecimentos sobre a gestão de pessoas, convido você a acessar o material complementar disponível para a Unidade 2:

ABREU, M. V.; MOURA, E.; MACHADO, M. A. M. (coord.). **Progestão: como desenvolver a gestão dos servidores na escola?** Módulo VIII. Brasília, DF: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao\\_em\\_foco/modulo8\\_ce.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_em_foco/modulo8_ce.pdf)

## 2.2.5 Gestão do clima e cultura escolar

Um dos grandes desafios para o gestor escolar é garantir que a escola funcione de forma harmoniosa, com um ambiente voltado para a aprendizagem dos alunos, onde todos possam se sentir motivados a garantir boas práticas de ensino com o estabelecimento de valores e princípios que contribuam para um bom clima escolar.

A cultura escolar pode ser compreendida como o conjunto de saberes, comportamentos e tradições presentes nas relações sociais na escola (SILVA, 2006). Sendo a escola uma instituição feita por pessoas, ela vai materializar no clima escolar as relações e interações sociais.

O clima organizacional, portanto, é o grande indicador da cultura reinante em uma instituição. É por meio dele que se percebe a harmonia, os tipos de liderança, a disciplina e a qualidade das relações. Em consequência disso, as diretoras e diretores devem reconhecer, valorizar e buscar construir um clima organizacional compatível com os princípios da qualidade e da democracia, a fim de instituir a paz necessária à prática educativa (NETO, 2017).

Por isso, é importante que o gestor busque estratégias para garantir um bom clima escolar, conforme Lück (2009, p. 115):

- ✓ Promover na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade;
- ✓ Realizar inventário e avaliar a cultura organizacional existente na escola, identificando suas fortalezas e desafios em relação à compatibilidade com as condições necessárias à aprendizagem e formação dos alunos;
- ✓ Identificar e compreender as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos e as práticas educacionais convergentes necessárias para esses objetivos;
- ✓ Influenciar positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola;
- ✓ Analisar as forças de poder existentes na escola, os valores que as orientam e seu papel na escola e age fazendo-as convergir para o empoderamento conjunto de todos e da escola;
- ✓ Estabelecer na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor;
- ✓ Promover a convergência entre os valores educacionais e as práticas cotidianas da escola, de modo que estas os traduzam e expressem, mediante a maior convergência possível.



Quer saber mais sobre como implantar estratégias para melhorar o clima escolar?

Acesse o *link*. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1860/blog-na-direcao-certa-como-o-diretor-pode-ajudar-a-melhorar-o-clima-organizacional>

## 2.2.6 Gestão administrativa

As escolas, para que correspondam às expectativas dos pais e da comunidade, e cumpram sua função social, precisam, conforme Libâneo (2011, p. 301), “ser mais bem organizadas e administradas para melhorar a qualidade da aprendizagem escolar dos alunos”.

Nessa perspectiva entende-se que:

A dimensão da gestão administrativa impede que a escola seja submetida a uma administração na qual as suas decisões sejam tomadas fora dela e por pessoas que não conhecem a sua realidade, fazendo da comunidade escolar uma simples executora de projetos elaborados em gabinetes (MARANHÃO, 2013, p. 38).

O gestor escolar, conforme Lück (2009, p. 105), pode:

- ✓ Gerenciar a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola;
- ✓ Promover na escola a organização, atualização e correção de documentação, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação;
- ✓ Assegurar a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos;
- ✓ Assegurar, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDBEN nº 9.394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem;
- ✓ Zelar pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis na escola mediante contínuo inventário dos mesmos e providência de consertos imediatos.

## 2.2.7 Gestão financeira

Existem programas específicos voltados para subsidiar as escolas na melhoria da infraestrutura, e com vistas a garantir a compra de insumos necessários para a realização das atividades nas instituições.

### Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

O PDDE 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 (Fonte: <http://portal.mec.gov.br/pdde>)



É importante que os gestores consultem os recursos disponíveis para a escola, e organizem o recebimento e execução dos recursos financeiros recebidos pela instituição. A partir do momento que assume a gestão, o CPF do gestor fica vinculado à execução financeira dos recursos da escola.



Agora ficou ainda mais fácil acompanhar os dados do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Os valores dos repasses, datas de pagamento e saldo em conta estão no aplicativo “Clique Escola”.



Fonte: FNDE, 2020.

## 2.2.8 Gestão dos espaços escolares

Cuidar dos espaços escolares, é compreender que os ambientes em muitos aspectos materializam e refletem o Projeto de Educação e a cultura de uma instituição. Garantir a organização dos espaços escolares, pensando no acolhimento e nas vivências com os outros, também é uma forma de tornar a escola um espaço democrático.



Assista ao vídeo: **“Organização do Espaço e do Tempo - Legislação, pesquisas e práticas”**, e reflita sobre a organização dos espaços em uma escola da Educação Infantil.



Fonte: [https://www.youtube.com/watch?v=Gdg2j\\_Y-BsQ](https://www.youtube.com/watch?v=Gdg2j_Y-BsQ)

Cuidar dos espaços de recepção dos pais, organizar as salas de aula, preparar os refeitórios e manter os banheiros limpos, por exemplo, são práticas essenciais para o desenvolvimento de um clima organizacional educativo e aprendente.



Quer saber como incentivar a leitura na escola, organizando melhor o espaço da biblioteca? Leia o livro do Diretor, capítulo 7, p. 108. “Biblioteca Espaço de conhecimento”. Disponível em:

<https://www.moderna.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8A8A833E8BA005013E9E000E650B9C>

## RESUMO

Nesta Unidade, apresentamos o papel do gestor escolar concebendo este como o profissional responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola. Identificamos que a equipe da gestão é formada pelo gestor, gestores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. Apresentamos, ainda, alguns pontos importantes para a compreensão holística da gestão escolar em seus diversos aspectos. A gestão dos resultados educacionais, gestão democrática, gestão pedagógica, gestão de pessoas, gestão do clima e da cultura organizacional, gestão administrativa e gestão financeira foram áreas importantes sobre as quais conseguimos destacar as principais características. Vimos que a gestão de resultados educacionais é importante para o acompanhamento das aprendizagens dos alunos; a gestão democrática, amparada pelos aspectos legais, precisa de mecanismos para a sua implementação; a gestão de pessoas envolve o papel do gestor enquanto líder que motiva, orienta e participa. Nesse contexto, o gestor escolar precisa compreender a cultura existente na escola com vistas a fazer intervenções em aspectos que estejam bloqueando o desenvolvimento da instituição; estudamos a gestão administrativa sendo esta necessária para garantir a organização do trabalho escolar; a gestão financeira, destacando sua importância no âmbito de recebimento e prestação de contas dos recursos recebidos pela escola e a gestão dos espaços escolares como fator de desenvolvimento de uma cultura aprendente em todos os ambientes da escola. Certamente, outros aspectos podem ser colocados quanto às dimensões que compreendem a gestão escolar. Destacamos que, o gestor escolar precisa compreender a gestão escolar como essa rede de relações e de interdependências que precisam de um líder para promover de forma harmônica o alcance do objetivo principal da escola - a aprendizagem dos alunos.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. V. MOURA, E.; MACHADO, M. A.M. (coord.). **Progestão**: como desenvolver a gestão dos servidores na escola? Módulo VIII. Brasília, DF : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm). Acesso em: 21 fev. 2021.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder executivo, DF, 20 de dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008**. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 da Constituição, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2011.738%2C%20DE%2016%20DE%20JULHO%20DE%202008.&text=Regulamenta%20a%20al%C3%ADnea%20%E2%80%9Ce%E2%80%9D%20do,magist%C3%A9rio%20p%C3%ABlico%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20b%C3%A1sica](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2011.738%2C%20DE%2016%20DE%20JULHO%20DE%202008.&text=Regulamenta%20a%20al%C3%ADnea%20%E2%80%9Ce%E2%80%9D%20do,magist%C3%A9rio%20p%C3%ABlico%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20b%C3%A1sica). Acesso em: 21 fev. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Disponível em: [https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.113-de-25-de-dezembro-de-2020-296390151?\\_ga=2.143086901.1450905463.1611597785-1910033248.1611597785](https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.113-de-25-de-dezembro-de-2020-296390151?_ga=2.143086901.1450905463.1611597785-1910033248.1611597785). Acesso em: 25 jan.2021.

CARVALHO, M. G. C. **Gestão escolar e avaliação da Educação Básica**. São Luís: UEMA; UEMAnet, 2018. 43 p. E-book.

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

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

MARANHÃO. **Guia de Gestão escolar**. Seduc. São Luís/MA, 2013.

MOURA, E. Escolas - Administração de pessoal. *In*: ABREU, M. V. **Progestão**: como desenvolver a gestão dos servidores na escola? Módulo VIII. Brasília, DF : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

NETO, C. **Como o diretor pode ajudar a melhorar o clima organizacional**. 04 de agosto de 2017. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1860/blog-na-direcao-certa-como-o-diretor-pode-ajudar-a-melhorar-o-clima-organizacional>. Acesso em: 17 fev. 2021.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, D. N. de. DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação, 2012. Disponível em: <http://www.letraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-Gestao-escolar-democratica-definicoes,-principios-e-mecanismos-de-implementacao.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2021.

SCALON, F. **Gestão de Pessoas**: entenda a importância dentro de seu negócio. Publicado em: 29/10/2018. Disponível em: <https://blog.softensistemas.com.br/gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 11 fev. 2020.

SILVA, F. C. T. Cultura escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa. **Educ. rev.** Curitiba, n. 28, pág. 201-216, dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602006000200013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000200013&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 12 fev. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200013>.

Nesta unidade, compreende-se os aspectos conceituais e estruturantes do Projeto Político-Pedagógico e a relevância desse instrumento ser elaborado e executado de forma coletiva, contribuindo, assim, para a gestão democrática da escola. Após a redemocratização do Brasil, e com a promulgação da Constituição de 1988, os princípios da gestão democrática foram definidos como base para a Educação brasileira sendo fulcral identificar os mecanismos que podem possibilitar a implantação deles. Assim, esta unidade possui os seguintes objetivos:

- Compreender os conceitos de autonomia e participação;
- Identificar os mecanismos que podem promover a implantação da gestão escolar democrática.

*“Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública”.*

*(Anísio Teixeira, em seu livro “Educação para a Democracia”, de 1936).*

Já estudamos, na Unidade 1, as bases legais que fundamentam a gestão democrática na Educação. A Constituição de 1988, a LDBEN nº 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação Lei nº 13.005/2014 institucionalizam em seus artigos e metas a gestão democrática como princípio fundamental (BRASIL, 1988, 1996, 2014).

Nessa perspectiva, destacamos dois elementos essenciais: **autonomia e participação**. No art. 15, a LDBEN afirma que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e, de gestão financeira observada as normas gerais de direito financeiro público.”

Para Libâneo (2001, p. 15), “numa instituição a autonomia significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente os recursos financeiros”.

Considerando o contexto histórico e cultural brasileiro, marcado pelo autoritarismo, patrimonialismo, clientelismo e formas burocráticas fortemente enraizadas, a gestão democrática encontra barreiras e limites políticos, pedagógicos e culturais por parte daqueles que detêm o poder e veem nele a forma de perpetuação e de repressão social (LIMA; ALLOUFA, 2016).

No debate atual da Educação, o conceito de autonomia é complexo, polissêmico, e levanta inúmeras questões conjunturais associadas à função social da escola, e um dos elementos desse imbricado neste conceito diz respeito à participação em todos os processos socioeducacionais e administrativos vividos na escola. Assim, a participação ativa dos sujeitos na elaboração de um Projeto Político-Pedagógico, que responda aos anseios de determinada comunidade, considerando cada realidade e contexto social e político, é uma premissa importante para que todos se sintam partícipes efetivos da escola.



Para saber mais sobre autonomia escolar, leia o artigo dos autores Fábio Alves de Lima e Jomária Mata de Lima Alloufa, intitulado “*A autonomia na gestão escolar da escola pública: um estudo de caso*”. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/mepad/article/view/32172>

No processo de democratização da escola, a garantia de espaços de participação é um passo importante para mudanças nas práticas tradicionais e centralizadoras de gestão. Nesse contexto:

A participação não se apresenta de maneira padronizada. O conceito de participação é polissêmico por apresentar diferenças significativas quanto à natureza, caráter, finalidades e alcance nos processos de aprendizagem cidadã. Isso quer dizer que os processos de participação se constituem, eles próprios, em atitudes e disposição de aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídos cotidianamente (IFRS, 2020).

Para construir na escola uma cultura democrática, o gestor escolar precisa garantir a implantação de mecanismo que favoreça a participação e autonomia. A seguir, vamos conhecer os principais mecanismos que podem fortalecer a gestão democrática da escola.

## 3.1 O Projeto Político-Pedagógico

A LDBEN, no art. 12, considera que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. O art. 14 afirma 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.

Conforme a legislação, as instituições escolares devem elaborar e executar a sua proposta pedagógica. Aqui apresentaremos alguns encaminhamentos de como esse processo pode ser conduzido na escola, seja da construção ou revisão do PPP.

### O que é o Projeto Político-Pedagógico?

O Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2010, p. 169).

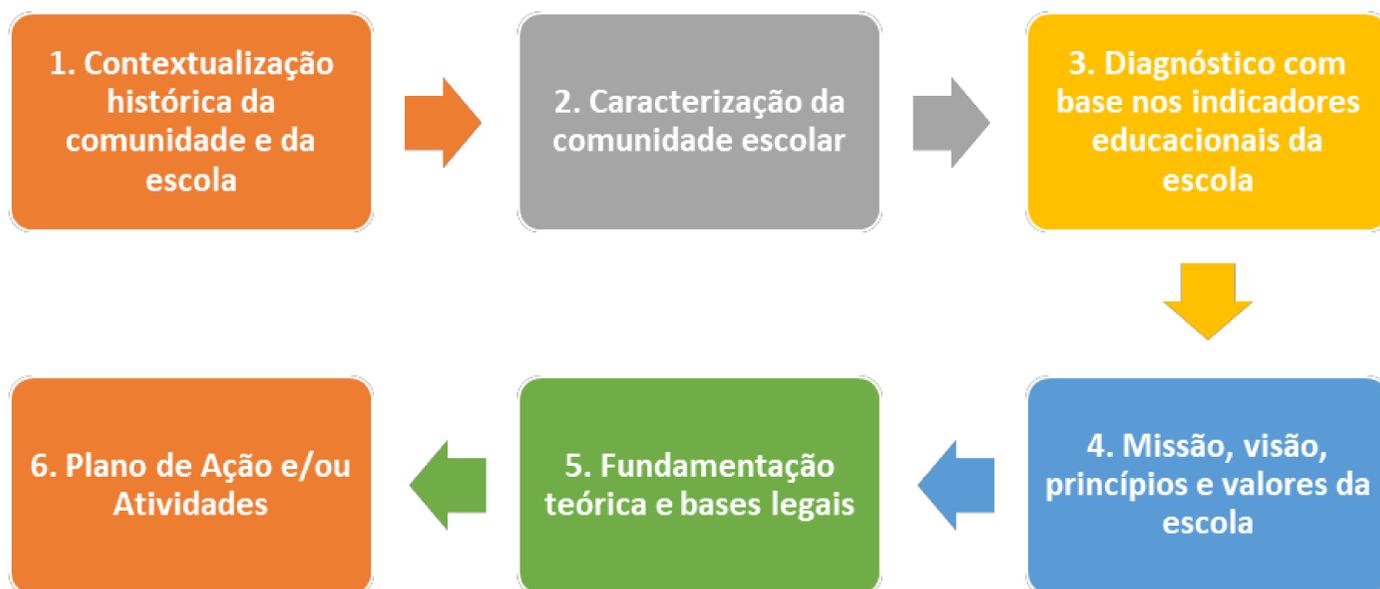
É um documento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre os dois polos, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. Que elementos o integram? É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico (SILVA, 2003, p. 296 apud DOURADO, 2012, p. 63).

### Quais as etapas de elaboração do PPP?

Os PPPs das escolas vão ser compostos por elementos que caracterizam e representam cada unidade de ensino com suas peculiaridades. A sua construção deve ser coletiva e o documento precisa ser flexível de acordo com a realidade escolar. O Projeto Político-Pedagógico é um instrumento que deve servir de base para a organização do trabalho pedagógico e para o direcionamento das ações da equipe gestora e dos professores.

A pergunta mais importante a ser respondida pela equipe escolar no momento da elaboração do projeto-curricular é: o que se pode fazer, que medidas devem ser tomadas para que a escola melhore, para que favoreça uma aprendizagem mais eficaz e duradoura dos alunos? (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 359).

De maneira geral, os PPPs podem ser organizados com a seguinte estrutura:



Fonte: CEDAC, 2016 – adaptado.



Você quer conhecer mais sobre cada etapa de elaboração ou revisão do PPP?

**Leia os materiais complementares.**

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva.** Disponível em: <https://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2014/01/PPP-segundo-Ilma-Passos.pdf>.

CEDAC. **Projeto político-pedagógico: orientações para o gestor escolar / textos Comunidade Educativa CEDAC.** São Paulo: Fundação Santillana, 2016. Disponível em: [https://www.comunidadeeducativa.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Livro\\_PPP.pdf](https://www.comunidadeeducativa.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Livro_PPP.pdf).

Leia também, a matéria da revista nova escola gestão escolar: **Como fazer o PPP da escola**, de Noêmia Lopes. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/559/como-fazer-o-ppp-da-escola>.

## 3.2 O conselho escolar e a participação social

Com a promulgação da Constituição de 1988 a ideia de participação social atinge várias vertentes nas instituições, e a escola também inicia esse movimento de garantir espaços de participação para a comunidade. A LDBEN admite, no art. 14, a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Figura 7 - Conselho escolar



Fonte: <http://blogpodegiz.blogspot.com/2011/09/mec-realiza-na-proxima-semana-evento.html>

Nesse sentido, os conselhos escolares, são importantes espaços de participação social na gestão escolar. Para Oliveira; Moraes e Dourado (2014, p.12):

O conselho escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo e/ou deliberativo. Ele não deve ser o único órgão de representação, mas aquele que congrega as diversas representações para se constituir em instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais democráticos dentro da escola. Portanto, o conselho escolar deve ser fruto de um processo coerente e efetivo de construção coletiva.

Cada escola pode definir a composição e forma de atuação do seu conselho escolar através de um regimento interno do conselho. Geralmente, o gestor escolar é um membro nato, e o conselho pode ser composto por alunos, professores, pais ou responsáveis, outros funcionários da escola que não sejam professores e ainda representantes da sociedade civil organizada.

Em muitas escolas os conselhos escolares têm uma atuação pouco efetiva, não há reuniões regulares e não acompanham a organização e a vida escolar. Mas, um conselho escolar atuante pode ajudar a gestão a resolver os conflitos próprios da escola.



Quer saber mais sobre os conselhos escolares?

Conheça o Material Didático do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/programa-nacional-de-fortalecimento-dos-conselhos-escolares/publicacoes>

### 3.3 O conselho de classe e a gestão da aprendizagem

*“Esse aluno não tem jeito”;*

*“Ele não quer estudar”;*

*“Esse aluno não aprende porque não tem acompanhamento dos pais”*

*“Na minha disciplina ele está reprovado”.*

Essas e outras falas têm feito parte do cotidiano de reuniões escolares realizadas, quase sempre no final do letivo, que decretam o destino de milhares de estudantes. A reprovação ainda é uma marca acentuada da cultura escolar brasileira.

De acordo com a LDBEN (Art. 24, Inciso V, a), “a avaliação do desempenho do aluno deve ser contínua e cumulativa com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais”. (BRASIL, 1996).

A lei prevê que a aprendizagem do aluno seja acompanhada durante todo o ano letivo através de práticas avaliativas que considerem os ritmos e adaptações de cada um. O que tem acontecido em muitas escolas é que as equipes gestoras e os professores têm deixado para uma reunião de final de ano a discussão sobre o processo de aprendizagem dos alunos.



Indígenas, negros, nordestinos e nortistas são maioria entre os 2,1 milhões de estudantes de escola pública reprovados no país em 2019. Esses perfis também são a maior parte dos 620 mil registros de abandono escolar e dos 6 milhões de alunos com distorção idade-série nos ensinos fundamental e médio. No total, cerca de 8 milhões de alunos sofreram com desempenho precário em 2019.

Fonte: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/educacao-basica/2021/01/4903077-unicef-8-milhoes-de-estudantes-brasileiros-tem-fracasso-escolar.html>

Material completo: UNICEF. **Enfrentamento da cultura do fracasso escolar**. 2021. Disponível em: [https://trajetoriaescolar.org.br/wp-content/uploads/2021/01/web\\_unicef-cultura-fracasso-escolar-vf.pdf](https://trajetoriaescolar.org.br/wp-content/uploads/2021/01/web_unicef-cultura-fracasso-escolar-vf.pdf)

Para Oliveira, Moraes e Dourado (2014, p. 12):

[...] o conselho de classe não deve ser uma instância que tem como função reunir-se ao final de cada bimestre ou do ano letivo para definir a aprovação ou reprovação de alunos, mas deve atuar em espaço de avaliação permanente, que tenha como objetivo avaliar o trabalho pedagógico e as atividades da escola. Nessa ótica, é fundamental que se reveja a atual estrutura dessa instância, discutindo sua função, sua natureza e seu papel na unidade escolar.

Uma estratégia que pode ser utilizada nas escolas para potencializar os conselhos de classe é a utilização de dados educacionais de avaliações internas e externas. No material complementar, *“Avaliações internas e externas: como entender e analisar os resultados”*, veja a entrevista **“Não existe fórmula mágica. O segredo é fazer um trabalho pautado pela organização, formação de pessoal e acompanhamento das ações da rede”** realizada com a equipe pedagógica do município de Miranda do Norte. Observe as estratégias utilizadas para uso pedagógico dos dados educacionais. Tabular os dados das avaliações mensais, bimestrais, fazer gráficos e discutir com os professores de forma contínua e formativa, pode ajudar os docentes a entenderem melhor os processos de avaliação favorecendo o acompanhamento dos alunos.



Convido você a acessar o material complementar *“Avaliações internas e externas: como entender e analisar os resultados”*, e veja na íntegra a entrevista **“Não existe fórmula mágica. O segredo é fazer um trabalho pautado pela organização, formação de pessoal e acompanhamento das ações da rede”**. Disponível em: [https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/57-revistaavaliacaoeaprendizagem-avaliacoesinternas\\_eexternas\\_1510331940.pdf](https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2018/05/57-revistaavaliacaoeaprendizagem-avaliacoesinternas_eexternas_1510331940.pdf)

### 3.4 O regimento escolar

A LDBEN no art.88, § 1º estabelece que: “As instituições educacionais adaptarão seus estatutos e regimentos aos dispositivos desta Lei e às normas dos respectivos sistemas de ensino”. (BRASIL, 1996). Nesse sentido,

O Regimento Escolar é um documento normativo, elaborado a partir do Projeto Político-Pedagógico da escola numa construção coletiva que envolve todos os segmentos da comunidade escolar, porém, na prática acaba sendo um documento que se encontra arquivado na maioria das escolas, se distanciando da sua real função. A palavra Regimento tem uma relação com a administração empresarial, porém, na escola se diferencia por possuir características próprias voltadas para a educação, com características diferentes em diversos momentos da história. (MOLIN; ALVES, 2005, p.5).

Os gestores escolares precisam fazer uso dos instrumentos e mecanismos institucionais de gestão democrática para possibilitando a toda a comunidade escolar participar da elaboração das regras e normas de organização da escola. Outro fator importante é a divulgação desses mecanismos através de uma comunicação clara e objetiva com pais, alunos, professores e toda a comunidade.

Vale lembrar que muito além de ser um documento que estabelece regras e normas para os alunos, o regimento também deve assegurar os direitos dos estudantes em consonância com outras legislações pertinentes como o Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei nº 8069/1990.



Quer conhecer na íntegra o Estatuto da Criança e do Adolescente, acesse o *link*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)



Para saber mais sobre o regimento escolar, acesse o material complementar, disponível para a Unidade 3.

MOLIN, O. R. A.; ALVES, F. L. **REGIMENTO ESCOLAR**: um espaço democrático. Paraná. 2013. Disponível em: [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernos\\_pde/pdebusca/producoes\\_pde/2013/2013\\_unioeste\\_ped\\_artigo\\_iolinda\\_rodrigues\\_de\\_almeida\\_dalmolin.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernos_pde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_unioeste_ped_artigo_iolinda_rodrigues_de_almeida_dalmolin.pdf)

Tenha também acesso ao texto “Regimento interno em dia”. Revista nova escola gestão escolar, de Noêmia Lopes. Disponível no site: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/271/regimento-interno-em-dia>.

## 3.5 O grêmio estudantil

*“Nunca duvide de que um pequeno grupo de cidadãos pensantes e comprometidos possa mudar o mundo: na verdade, a única coisa que já mudou o mundo foi isso.”*

*Margaret Mead*

Garantir aos alunos espaços de participação é um importante passo para fortalecer na escola uma formação voltada para a cidadania. Para Oliveira; Moraes e Dourado (2014, p. 13):

[...] o grêmio estudantil torna-se um mecanismo de participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar e em seus processos decisórios, constituindo-se num laboratório de aprendizagem da função política da educação e do jogo democrático. Possibilita, ainda, que os estudantes aprendam a se organizarem politicamente e a lutar pelos seus direitos.

É importante ressaltar que a organização dos grêmios pode possibilitar o aprimoramento dos alunos quanto a compreenderem o significado de representarem seus pares com vistas a assegurar os interesses do segmento de alunos.



Saiba como implementar um Grêmio Estudantil e conheça atividades que podem mobilizar o grêmio acessando os materiais online abaixo:

Caderno grêmio em forma. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?url=http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/1095.pdf>

Grêmio Estudantil. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=7>

## RESUMO

**N**esta Unidade, compreendemos aspectos conceituais e estruturantes do Projeto Político-Pedagógico e da importância desse instrumento ser elaborado e executado de forma coletiva, contribuindo, assim, com a organização escolar colaborativa. Analisamos que após a redemocratização do Brasil, e com a promulgação da Constituição de 1988, os princípios da gestão democrática foram definidos como base para a Educação brasileira. O ensino nacional, caracterizado historicamente pelo elitismo, tem agora o desafio de implantar mecanismo de autonomia e participação com vistas ao fortalecimento da gestão democrática. Analisamos, ainda, os princípios básicos de organização dos conselhos escolares e a importância do conselho de classe para o acompanhamento qualitativo e progressivo das aprendizagens dos alunos. Identificamos as características do regimento escolar e sua importância como instrumento normativo e deliberativo que devem considerar direitos e deveres de todos que compõem a escola, e deve ser elaborado em consonância com o PPP de cada instituição. Por fim, identificamos aspectos relacionados aos grêmios estudantis, sua relação com as práticas democráticas e sua importância como espaço de participação social, possibilitando aos alunos o aperfeiçoamento da cidadania.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1961. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75529.htm>. Acesso em: 15 dez. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm). Acesso em: 20 fev. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF: Senado, 1988. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 19 dez. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm). Acesso em: 21 fev. 2021.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2020.

BRASIL. Lei n.9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, DF, 20 dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20112014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 19 dez. 2020.

BRASIL. INEP. **86,4% dos gestores escolares da educação básica têm curso superior**. Censo escolar. 2020. Disponível em: [http://inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/86-4-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior/21206](http://inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/86-4-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior/21206). Acesso em: 29 dez. 2020.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília (DF): Ministério da Educação Básica, 2017. p. 8. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CEDAC. **Projeto político-pedagógico**: orientações para o gestor escolar / textos. Comunidade Educativa CEDAC. São Paulo : Fundação Santillana, 2016.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação. 2014. Disponível em: <https://www.viscondedoriobranco.mg.leg.br/transparencia/processos-licitatorios/2017/subtema3materialteorico.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. IFRS. **Escola clássica ou de administração científica**. 2020. Disponível em: <https://moodle.ifrs.edu.br/>. Acesso em: 24 jan. 2021.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.

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

LIMA, F. A.; ALLOUFA, J. M. L. **A autonomia na gestão da escola pública**: um estudo de caso. Métodos e Pesquisa em Administração, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2016. Seção: Relato de pesquisa científica. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:O29GjPX4ay0J:https://periodicos.ufpb.br/index.php/mepad/article/download/32172/16718/+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 16 fev. 2020.

MOLIN, I. R. A. D; ALVES, F. L. Regimento escolar: um espaço democrático. *In*: Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE – Artigos. 2013. Disponível em: [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2013/2013\\_unioeste\\_ped\\_artigo\\_iolinda\\_rodrigues\\_de\\_almeida\\_dalmolin.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_unioeste_ped_artigo_iolinda_rodrigues_de_almeida_dalmolin.pdf). Acesso em: 15 fev. 2021.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento**: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. 21. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2010. 208 p.

Nesta unidade, apresentam-se alguns apontamentos sobre a BNCC e a concepção de competência compreendida em uma lógica privatista de educação. Com a aprovação da BNCC, as redes de ensino e as escolas precisam reformular suas propostas pedagógicas e seus currículos. Compreender a BNCC, além do discurso oficial, também faz parte da análise educativa reflexiva, com vistas ao entendimento das políticas públicas educacionais no contexto de suas intencionalidades e subserviências à lógica global capitalista. Assim, esta unidade tem os seguintes objetivos.

- Conhecer alguns elementos da Base Nacional Comum Curricular (BNCC);
- Apreender ações da gestão escolar para a implementação da BNCC.

## 4.1 O que é a BNCC?

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é um documento de caráter normativo, aprovado em 2017, que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica.

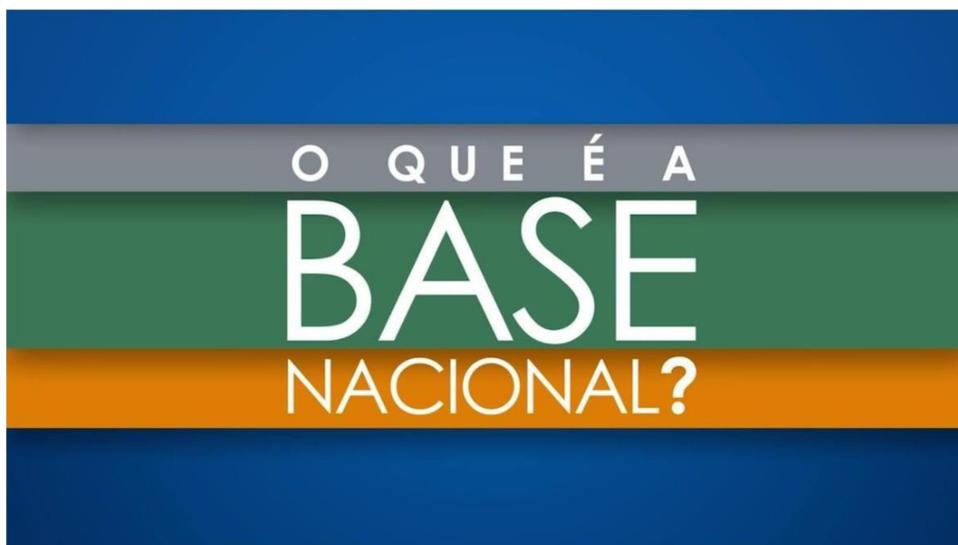
Fonte: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>

A Constituição Federal de 1988 já previa a necessidade de uma Base Nacional Comum Curricular. O art. 210 traz que: “Serão fixados conteúdos mínimos para o ensino fundamental, de maneira a assegurar formação básica comum e respeito aos valores culturais e artísticos, nacionais e regionais”. (BRASIL, 2017). Com a aprovação da BNCC, um dos desafios postos aos gestores escolares é garantir a sua implementação.



Vamos conhecer mais sobre a BNCC...

Assista ao vídeo: “O que é a Base Nacional Comum Curricular (BNCC)?”



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=ELQ2azcQC9Q&t=6s>



**A RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 2, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2017** que institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular estabelece:

Art. 15. As instituições ou redes de ensino podem, de imediato, alinhar seus currículos e propostas pedagógicas à BNCC. Parágrafo único. A adequação dos currículos à BNCC deve ser efetivada preferencialmente até 2019 e, no máximo, até início do ano letivo de 2020.

O prazo para implementação da BNCC já passou e muitas redes de ensino e escolas ainda não fizeram as adequações em seus currículos. Por isso, é importante que os gestores escolares e todos os profissionais da educação conheçam, compreendam e analisem a BNCC como documento orientador dos currículos locais e regionais.



Você quer conhecer mais sobre a BNCC?

Acesse o documento completo. Disponível em: [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC\\_EI\\_EF\\_110518\\_versaofinal\\_site.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf)

## 4.2 As 10 competências da BNCC: contextualização e interpretação

A Declaração Mundial sobre Educação para todos, estabelecida na CONFERÊNCIA DE JOMTIEN (1990), definiu como objetivo estabelecer compromissos mundiais para garantir a todas as pessoas os conhecimentos básicos necessários a uma vida digna. Esta conferência influenciou a agenda das políticas educacionais dos países em desenvolvimento na década de 90. No Brasil, os compromissos proclamados pela Declaração de Jomtien suscitaram um intenso debate e orientaram a elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos (1994-2003), da LDBEN (1996) e das Diretrizes Curriculares Nacionais (2010).

As orientações internacionais trazem para o círculo das políticas educacionais brasileiras a concepção de competência. De acordo com o dicionário *on-line* Michaelis, competência significa:

**COMPETÊNCIA** = Aptidão que um indivíduo tem de opinar sobre um assunto; legitimação de uma autoridade pública de julgar certos pleitos ou Conjunto de conhecimentos.

### Qual a concepção de competência na BNCC?

A BNCC estabelece como competência:

[...] mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho. (BNCC, 2017, p. 8).

Essa concepção de competência, como um “saber fazer”, pautado na mobilização de conhecimentos e habilidades, imprime as orientações curriculares uma visão mercadológica de educação. Nos documentos das reformas educacionais brasileiras dos anos de 1990, é feita uma recontextualização do conceito de competências dos programas americanos e brasileiros para formação de professores, sendo por intermédio desse conceito que se articula a estreita relação entre educação e mercado (DIAS; LOPES, 2003).

Ao definir essas competências, a BNCC mostra-se alinhada à Agenda2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)<sup>1</sup>.

Ao adotar esse enfoque, a BNCC indica que as decisões pedagógicas devem estar orientadas para o desenvolvimento de competências. Por meio da indicação clara do que os alunos devem ‘saber’(considerando a constituição de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) e, sobretudo, do que devem “saber fazer” (considerando a mobilização desses conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho),a explicitação das competências oferece referências para o fortalecimento de ações que assegurem as aprendizagens essenciais definidas na BNCC. (BRASIL, 2017, p.11).



Vamos conhecer as 10 competências gerais estabelecidas pela BNCC.

Assista ao vídeo: “As Competências Gerais da BNCC”, e veja o infográfico a seguir (Figura 8).

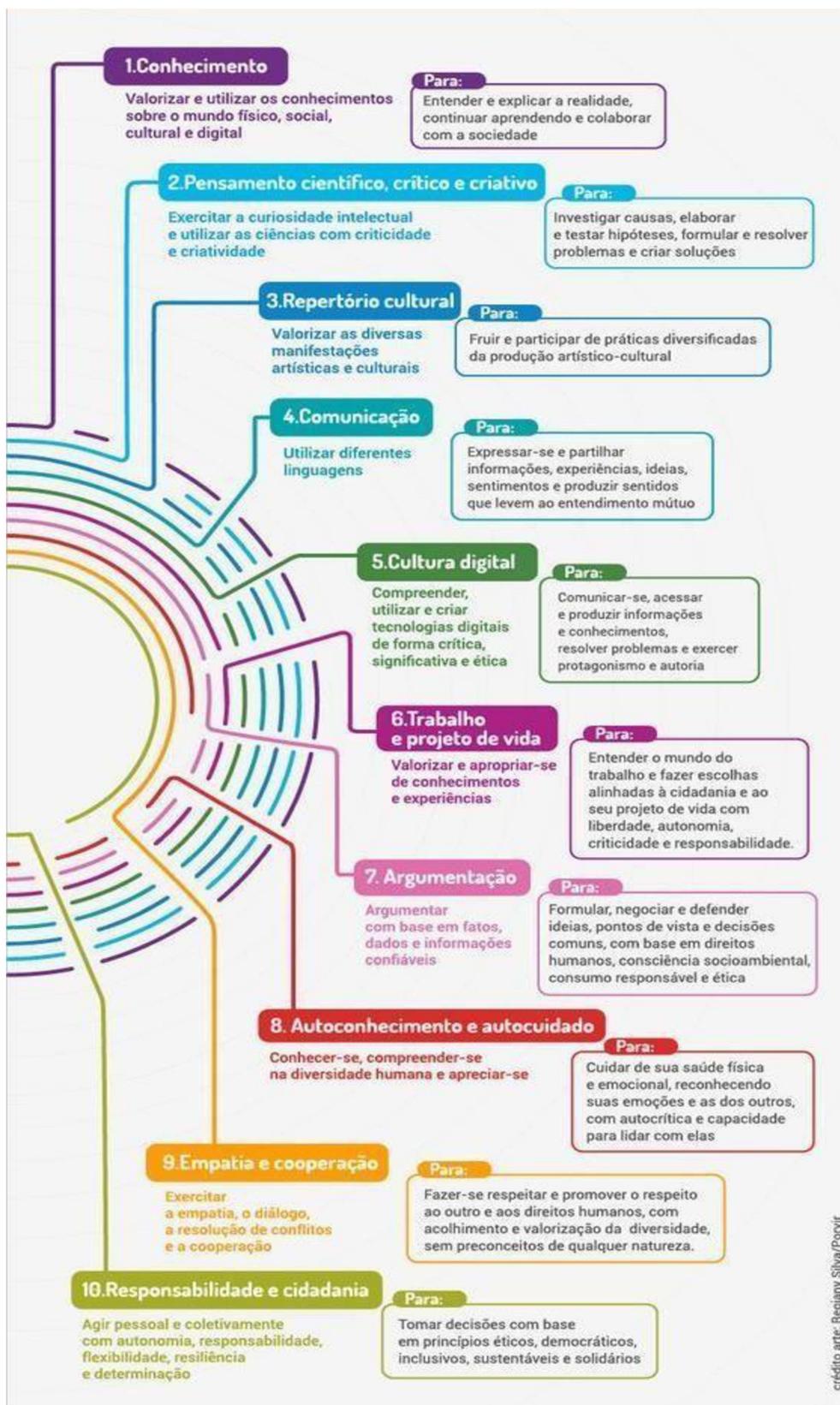


Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=-wtxWfCl6gk>

<sup>1</sup> ONU. Organização das Nações Unidas. Conheça o plano de ação global para mudar o mundo até 2030 Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/sobre/>.

No infográfico abaixo, apresentamos uma contextualização das 10 competências da BNCC indicando o objetivo de cada uma.

**Figura 8 - 10 competências gerais da BNCC**



Fonte: <https://br.pinterest.com/pin/170292429650078456/>

Considerando que os gestores escolares poderão promover a mobilização da comunidade escolar para garantir as adequações do PPP alinhado à BNCC, apresentaremos, a seguir, algumas ações que podem ser realizadas pelos gestores escolares nesse processo.

### 4.3 Ações que podem ser desenvolvidas pelos gestores a partir da BNCC

Aqui apresentamos algumas ações que podem ser realizadas pela gestão escolar para mobilizar a escola para a implantação da BNCC:

- Garantir espaços de formação na escola para que todos possam conhecer e estudar a BNCC;
- Promover a reformulação do PPP da escola garantindo a participação coletiva;
- O conselho de classe pode acompanhar as aprendizagens dos alunos, e realizar encaminhamentos para resolver problemas individuais e coletivos;
- A coordenação orienta os professores a registrarem suas aulas para refletirem sobre o que precisam alterar para melhorar suas práticas;
- Reorganizar as ações pedagógicas e a organização dos espaços escolares, com vistas a favorecer o desenvolvimento das competências.



Vamos saber mais sobre as ações da gestão escolar para a implementação da BNCC.

Assista ao vídeo: **O papel do gestor na adequação do currículo à BNCC.**

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=W5pajZgz7fU&t=526s>

No vídeo, Chico Soares, professor da Universidade Federal de Minas Gerais e relator da BNCC da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, apresenta expectativas sobre a função do gestor escolar na implementação dos currículos.

Para essa mobilização, os gestores escolares e professores precisam construir uma cultura escolar que considere os direitos de aprendizagem dos alunos e a organização escolar voltada para esse fim. Porém, mesmo diante da obrigatoriedade da sua implementação, alguns apontamentos críticos podem ser feitos sobre a BNCC. É o que apresentaremos a seguir.

#### 4.4 Base Nacional Comum Curricular: alguns apontamentos críticos

Neste subitem indicaremos algumas leituras para que você possa ampliar seus conhecimentos sobre esta Unidade, trazendo uma abordagem mais crítica sobre a implantação e implementação da BNCC. Os educadores e interessados pela temática precisam ir além do que dizem os documentos oficiais, e refletir sobre as consequências desta BNCC que está posta para a sociedade.

Trata-se de compreendê-la como uma política que articula processos de gestão, avaliação e regulação do currículo, com clara ênfase na retórica da mudança e da reforma do conhecimento. O pressuposto que orienta esta tese parte do entendimento de que vivenciamos um discurso e/ou retórica neo economicista e reformista em torno da proposição e materialização desta política cuja materialização e concretude poderá implicar em retrocessos na gestão democrática e na autonomia dos sistemas e instituições educativas, nas dinâmicas curriculares, nos processos formativos e na autonomia docente. (DOURADO; SIQUEIRA, 2019, p. 291).

Sobre o processo de aprovação do texto da BNCC, Aguiar (2018) ressalta que na sessão pública do Conselho Nacional de Educação (CNE) foram votados o Parecer e a Resolução referentes à Base Nacional Comum Curricular da Educação Infantil e Ensino Fundamental (BNCC). Cabe destacar que a BNCC foi proposta pelo Ministério da Educação (MEC) no contexto que se configura como uma contrarreforma da Educação Básica conduzida pelo atual governo, em sua ação de desmonte das conquistas democráticas e populares, sobretudo no que diz respeito aos avanços efetivados nas últimas décadas quanto ao direito à educação e às políticas educacionais.

Na medida em que o MEC, sob nova administração, delineou sua política, começou a ficar claro que seriam tomadas medidas de políticas que, no limite, apresentam um forte viés privatista, favorecendo interesses do mercado (AGUIAR, 2018, p. 9).



Quer saber mais sobre as controvérsias do processo de implantação da BNCC? Leia os textos complementares referentes à Unidade 4 :

AGUIAR, M. A. S.; DOURADO, L. F. **A BNCC na contramão do PNE 2014-2024: avaliação e perspectivas**. Recife:ANPAE, p. 28-33, 2018. Disponível em: <https://anpae.org.br/BibliotecaVirtual/4-Publicacoes/BNCC-VERSAO-FINAL.pdf>

DOURADO, L. F.; SIQUEIRA, R. M. A Arte do Disfarce: BNCC como gestão e regulação do currículo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 35, n. 2, p. 291, ago. 2019. ISSN 2447-4193.

Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/vol35n22019.95407/53884>. Acesso em: 2 mar. 2021. doi:<https://doi.org/10.21573/vol35n22019.95407>.

## RESUMO

**N**esta Unidade, trouxemos alguns apontamentos sobre a BNCC, a concepção de competência compreendida em uma lógica privatista de educação. Com a aprovação da BNCC, as redes de ensino e as escolas precisam reformular suas propostas pedagógicas e seus currículos. É importante que os gestores mobilizem a escola para construir uma cultura escolar que considere a aprendizagem como um direito assegurado desde a Constituição de 1988. Destacamos o papel da equipe gestora da escola preponderante para adequar o Projeto Político-Pedagógico, e promover práticas educativas que estejam alinhadas às novas orientações propostas pela BNCC. Compreender a BNCC, além do discurso oficial, também faz parte da análise educativa reflexiva, com vistas ao entendimento das políticas públicas educacionais no contexto de suas intencionalidades e subserviências à lógica global capitalista.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. S.; DOURADO, L. F. **A BNCC na contramão do PNE 2014-2024: avaliação e perspectivas**. Recife: ANPAE, p. 28-33, 2018. Disponível em: <https://anpae.org.br/BibliotecaVirtual/4-Publicacoes/BNCC-VERSAO-FINAL.pdf>

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF: Senado, 1988. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 19 dez. 2020.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, DF, 20 dez. 1996.

BRASIL. **Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017**. Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular. Disponível em: [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/historico/RESOLUCAOCNE\\_CP222DEDEZEMBRODE2017.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/historico/RESOLUCAOCNE_CP222DEDEZEMBRODE2017.pdf). Acesso em: 20 fev. 2021.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília (DF): Ministério da Educação Básica, 2017. p. 8. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 19 dez. 2020.

UNICEF. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos** (Conferência de Jomtien - 1990). Disponível em <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todos-conferencia-de-jomtien-1990>. Acesso em: 1 mar. 2021.

DICIONÁRIO ON LINE MICHAELIS. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/modernoportugues/busca/portuguesbrasileiro/compet%C3%Aancia/>. Acesso em: 1 mar. 2021.

DOURADO, L. F.; SIQUEIRA, R. M. A arte do disfarce: BNCC como gestão e regulação do currículo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 35, n. 2, p. 291, ago. 2019. ISSN 2447-4193. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/vol35n22019.95407/53884>. Acesso em: 2 mar. 2021. doi:<https://doi.org/10.21573/vol35n22019.95407>.

DUARTE, A.; MOURA, N.; SILVA, R. Concepção de competência na BNCC e no documento curricular do território maranhense (DCTM). **Educação em Revista**, Marília, v.21, n. 02, p. 21-36, 2020. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/9683>. Acesso em: 2 mar. 2021.

SIÉCOLA, M. A concepção de competência: reflexões sobre o conceito. **Revista das Faculdades Santa Cruz**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/34882193-A-concepcao-de-competencia-reflexoes-sobre-o-conceito.html>. Acesso em: 1 mar. 2021.