



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**EDUARDO ANTONIO DOMINGUES**

**FORMAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO EDUCACIONAL:**  
**limites e desafios**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2013**

**EDUARDO ANTONIO DOMINGUES**



**FORMAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO EDUCACIONAL:  
limites e desafios**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus Pato Branco*.

Orientador: Prof. Dr. Osney Marcos Cardoso

**PATO BRANCO**

**2013**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Gestão Pública



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### FORMAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO EDUCACIONAL: LIMITES E DESAFIOS

Por

**Eduardo Antônio Domingues**

Esta monografia foi apresentada às..... h do dia ..... **de..... de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho.....

---

Profº. Dr. Osney Marcos Cardoso  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof. Dr.  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof *M.Sc.*  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho a meus amados pais João Antonio Domingues e Luiza Maria dos Santos Domingues, pela compreensão, apoio e contribuição para minha formação acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À meu orientador Professor Doutor Osney Marcos Cardoso, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.”

(Paulo Freire)

## RESUMO

DOMINGUES, Eduardo Antonio. FORMAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL: LIMITES E DESAFIOS. 2013. 36. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

Este trabalho tem como temática a formação do gestor público na educação básica, destacando, a partir de alguns autores, os principais desafios e limites que estes profissionais encontram no cotidiano escolar. Inicialmente são abordados questões da atualidade como: a globalização, a sociedade aprendente, a importância da flexibilização, o aprender a aprender e a conviver. A esses temas junta-se a pesquisa permanente que contribuirá para a formação individual e coletiva na busca de melhorias na qualidade da educação. Nesta pesquisa o Gestor é colocado como peça chave para favorecer a coletividade, a tomada de decisões compartilhada junto à comunidade escolar, delimitando-se assim o perfil do profissional que exercerá as funções de Gestor para o sucesso de uma comunidade escolar autônoma, que visa acima de tudo, o educando de forma ativa e afetivamente, para que o mesmo possa apropriar-se de valores, crenças, conhecimentos e referencial sócio histórico, apropriação essa que se dá de forma significativa tanto para si como para o outro, tornando o educando uma pessoa consciente, responsável, atuante na transformação da realidade em que está inserido. O presente estudo traz como resultado a importância da formação profissional da gestão pública na educação. Formação essa que irá potencializar quiçá construir competências que serão necessárias para este profissional atuar de forma abrangente sobre toda comunidade escolar, buscando o desenvolvimento social e humano, numa educação inclusiva de sucesso.

**Palavras-chave:** Flexibilização. Competência. Gestão Pública. Qualidade Educacional.

## ABSTRACT

Domingues, Eduardo Antonio. EDUCATIONAL TRAINING MANAGER: LIMITS AND CHALLENGES. 2013. 33. Monograph (Public Management Specialization). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

This work has as its theme the formation of the public manager in basic education, especially from some authors, the main challenges and limitations that these professionals are in daily school life. Initially are addressed current issues such as globalization, the learning society, the importance of flexibility, learning to learn and socialize. To these themes joins ongoing research that contribute to individual and collective training in seeking improvements in the quality of education. In this research manager is placed as key to foster community, decision-making shared by the school community, thus delimiting the listing exercise the functions of Manager for the success of an autonomous school community, which aims above all, the learner actively and emotionally, so that it can take ownership of values, beliefs, knowledge and socio historical framework, this ownership that gives significantly both for themselves and for each other, making the learner a conscious person responsible, active in the transformation of reality into which it is inserted. The present study as a result of the importance of vocational training in the management of public education. This training which will enhance, perhaps build skills that will be required for this professional act comprehensively on all school community, seeking social and human development, a successful inclusive education.

**Keywords:** Flexibility. Competence. Public Management. Educational Quality.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	11
2.1 TIPO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	11
2.2 COLETA DOS DADOS .....	12
2.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	12
<b>3 FORMAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO EM EDUCAÇÃO NO CONTEXTO ATUAL</b> .....	14
3.1 GESTOR: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES .....	16
3.2 LIMITES E DESAFIOS .....	19
3.2.1 O Controle Cerceia .....	22
3.2.2 A Orientação Impulsiona .....	23
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	30
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário educacional brasileiro, o Gestor Público enfrenta vários desafios e limites. Esta pesquisa propõe discutir sua formação, destacando os entraves burocráticos e as dificuldades cotidianas, que demandam uma gestão dinâmica e estratégica, capaz de propor possíveis soluções sobre problemas cotidianos e visar melhorias na qualidade do ensino. Este estudo procura ainda, descrever a evolução da escola de formação de dirigentes, destacando seus avanços e limitações, demonstrando que, quanto maior o desenvolvimento da competência da escola em sua diversidade, maiores serão as exigências sobre a importância da gestão da escola. Disso decorre a necessidade de se oferecer ferramentas ao Gestor que através da formação continuada, oferecida em diversas modalidades de ensino, identificará os programas, os métodos, os desafios da teoria frente à prática, a descontextualização dos conteúdos dos programas de formação existentes e a relação entre política pública e reforma educacional. Por fim o trabalho pretende contribuir e descrever possibilidades para os gestores escolares e sua equipe, analisando alguns desafios enfrentados na Capacitação e os embates do Planejamento como instrumento de Gestão em busca do sucesso profissional.

Atuo a cinco anos como Gestor em Educação, dos quais três anos em escola de ensino fundamental e dois anos em escola de educação infantil. Nesta trajetória a rotina administrativa e pedagógica me chamou a atenção devido a diversas peculiaridades que envolvem técnica, reflexão e ação. Neste contexto foi necessário desenvolver um plano estratégico que objetiva atender a demanda escolar de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional a curto e em longo prazo, me submetendo a diversos estudos na área de gestão, principalmente na área de recursos humanos e financeiros.

Esta vivência profissional desencadeou a vontade de realizar pesquisa referente à formação do Gestor Educacional que viabilizassem maior desempenho na atuação deste profissional na solução de problemas técnicos, administrativos e pedagógicos na educação básica. Como nesta área

profissional o imprevisto faz parte do cotidiano a formação permanente do Gestor foi fundamental para conquista de resultados satisfatórios pelas ações desenvolvidas.

Partindo das experiências profissionais vivenciadas, iniciei este estudo sobre a instrução do Gestor. Início este trabalho apresentando resumidamente o tema escolhido e que será desenvolvido durante esta pesquisa. Já no capítulo dois deste estudo, discorro sobre a formação geral do Gestor Público em Educação no contexto atual, pontuando de acordo com as leis e diretrizes da educação, a sociedade e o papel da formação na rotina profissional daqueles que atuam diretamente ou indiretamente na escola de educação básica pública, destacando um leque de competências e habilidades, como também os limites e os desafios comuns enfrentados por gestores escolares.

No terceiro capítulo faço uma descrição sobre os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, como: o tipo e técnica escolhido, a coleta e como foi realizada a análise dos dados. Em seguida, faço uma reflexão sobre a pesquisa, articulando características profissionais do gestor no seu papel de líder.

Na última parte, apresento a conclusão deste estudo e a análise dos dados e conclusões sobre a formação do gestor.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

### 2.1 TIPO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Na realização deste estudo foi utilizado, do ponto de vista técnico, a pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (apud SILVA et al, 2005, p. 21) é denominada como aquela “elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.”. Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa é explicativa, (GIL, 1999) expõe que este tipo de pesquisa objetiva “identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”. Já do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (GIL, 1991), e por fim do ponto de vista da abordagem do problema ela é qualitativa:

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA et al, 2005, p. 20)

A pesquisa preconizou obter informações a respeito da atuação e formação dos gestores em educação e o impacto de suas ações em um modelo centralizador e orientador. Para isso, esta pesquisa procurou identificar elementos que pudessem estabelecer ou cooperar para ocorrências de certos acontecimentos, no caso, ações e reflexões sobre o processo de tomada de decisão e resultados das aprendizagens ocorridas no interior da instituição escola, tendo o gestor como objeto central.

À medida que este estudo se amplia e se relaciona com os conceitos do curso em Gestão Pública, objetivando explicar fatores relacionados aos

problemas enfrentados pelos Gestores Educacionais, vislumbrando possíveis caminhos para um melhor desempenho em suas funções, este estudo objetiva ainda, qualificar os dados obtidos considerando o cotidiano de forma relacional ao sujeito, no caso o aluno, porque o Gestor Educacional atua como líder sobre a comunidade escolar, cujo principal objetivo é de garantir e promover a melhoria na qualidade do ensino. Traça-se desta forma os possíveis erros (Como? Onde? e Por quê?) e em seguida procura destacar e sugerir possíveis caminhos para potencializar o trabalho coletivo tendo o gestor como peça chave neste processo, uma vez que essa pesquisa entende o gestor com um agente capaz de, gerar conhecimentos para aplicação prática voltada para a solução de conflitos ou problemas de acordo com os interesses locais.

## 2.2 COLETA DOS DADOS

Inicialmente, os dados foram coletados partindo de análise bibliográfica, tendo o Gestor Público em Educação como objeto de estudo, sendo prioridade sua formação permanente. Foi realizado resenhas de diversos autores, cujas obras abordam as seguintes questões: liderança, mudança, administração escolar, gerenciamento, democratização da escola pública e sua autonomia.

## 2.3 ANÁLISE DOS DADOS

Atuo na educação a treze anos, destes, cinco anos na área de gestão, a partir desta vivência e da articulação com as diversas leituras realizadas durante o curso de especialização em Educação a Distância (EaD) em Gestão Pública, procurei articular elementos que pudessem esclarecer a luz dos autores, selecionados por abordarem a questão da formação do Gestor Público Educacional e por elencarem itens, problemas cotidianos ou situações de conflitos na educação de forma reflexiva, além de debater, possíveis caminhos para solução, ascensão da escola pública com vistas para melhoria de sua qualidade. Foi dada maior ênfase a obra que se intitula *EM ABERTO: Gestão*

*escolar e formação de gestores*. Brasília, vol. 17, n. 72, abr./jun. 2000, que traz várias discussões referentes à formação de gestores, em diversas partes do país, focando a educação básica.

### 3 FORMAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO EM EDUCAÇÃO NO CONTEXTO ATUAL

O Gestor Público na educação básica procura diretrizes que possam cada vez mais favorecer o trabalho em equipe, desmontando situações que possam desencadear o ‘achismo’, ‘paternalismo’, ‘comodismo’ e o ‘jeitinho’, o pressuposto é que esses tipos de vivências, se não combatidas, farão com que as aceções pessoais acabem se sobrepondo sobre as aceções profissionais no âmbito da instituição pública. Assim sendo, supõe-se que somente é possível iniciar esta mudança se houver uma nova cultura organizacional que de forma coletiva, envolva comunicação, liderança, satisfação e produção sobre um único sistema estruturante, para toda a administração pública da educação básica, voltada para um bem comum.

A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 (CF/88) define como objetivo da assembleia Nacional Constituinte:

[...] instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias [...] (BRASIL, 2013, p. 4)

A democracia é, portanto, um intuito constitucional, e sendo ela também um processo inserido na sociedade, se diversifica devido à pluralidade cultural e suas nuances, ao mesmo tempo, a democracia deve mirar na necessidade de desenvolvimento econômico do país visando fundamentalmente os valores humanos; é nesse sentido que o artigo 5º, capítulo I, título II da CF/1988 (2013, p. 5), determina que, “*Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade*”.

As leis e diretrizes da educação apontam para ‘Políticas Públicas’, voltadas a uma formação consistente e responsável, procurando contribuir para a redução do número de excluídos. Na contemporaneidade, esse mundo

economicamente globalizado, cada vez mais envolvido na troca de valores simbólicos, onde, o dinheiro e a informação, mudam o eixo da economia e o conceito de trabalho, valorizando o conhecimento e a aprendizagem.

Nessa sociedade globalizada baseada numa economia focada no conhecimento, no que diz respeito à educação, é fundamental fomentar e dinamizar a cultura e os valores da escola para uma política de resultados com vistas à qualidade e com isso envolver a liberdade de aprender, a garantia de processos eficientes que possibilitem o desenvolvimento do ensino-aprendizagem de forma flexível que atenda às reais necessidades de uma sociedade do conhecimento<sup>1</sup>, criar hábitos e capacidade de aprender novos conhecimentos e potencializar a formação de atitudes e valores que objetivem a formação básica da pessoa, (LUCK, 2000) destaca que só é possível através de ações conjuntas, associadas e articuladas. Desta forma, ações relacionadas à formação,<sup>2</sup> por si só não garantem a qualidade ou melhoria, sendo necessária a soma de diversos fatores, num processo permanente.

A formação tem um papel fundamental para o profissional que atua na área de gestão escolar na medida em que influi no desenvolvimento de ações que busquem maiores índices de desempenho educacionais na educação básica.

A educação sistematizada constitui valor estratégico para o progresso de qualquer sociedade, portanto, a comunidade escolar<sup>3</sup> deve ter perspectiva coletiva, motivação e competências necessárias para uma liderança transparente, no desenvolvimento de uma gestão efetiva para superação das dificuldades cotidianas através do diálogo, da reflexão, das técnicas e estratégias.

Neste cenário, os profissionais da educação, devem participar, atuar e ter formação permanente, voltada ao contexto escolar em seus aspectos teóricos e metodológicos de forma complexa e problematizada, uma educação que exija reflexão e ação, com ampla organização do trabalho em 'força tarefa', compartilhada e participativa em conjunto com a comunidade na realização do empreendimento educacional. Sendo assim, os Gestores em Educação, devem

---

<sup>1</sup> Sociedade do Conhecimento se refere a Sociedade Aprendente, que se mantém em constante pesquisa.

<sup>2</sup> Refere-se à formação continuada.

<sup>3</sup> Profissionais da educação, alunos, famílias, todos ligados direta e indiretamente à instituição escola.



ter especial esforço visando à organização da escola e o melhor desempenho dos discentes, sobretudo na educação básica.

Neste cenário, o Gestor tem um grande desafio, o de mediar coletivamente com a comunidade escolar a construção de pontes entre os profissionais da educação e os discentes, buscando novas atenções, conhecimentos e possibilidades.

### 3.1 GESTOR: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

Segundo a Resolução da Secretaria de Educação (SE) nº 52 de 2013, publicado no Diário Oficial do Estado (D. O. E.) do Sistema Público de São Paulo da Educação Básica, Seção I, o perfil do Gestor deve compreender as seguintes competências e habilidades:

- a) Competência: compreender as políticas educacionais do poder público na Educação, no contexto social e de desenvolvimento do Estado, em áreas como: gestão escolar, desenvolvimento curricular, avaliação do desempenho dos alunos e formação continuada de profissionais, para identificar o papel das diferentes instâncias educacionais na definição e implementação de políticas educacionais dos governos federal, estadual e municipal, dos conselhos: nacional, estadual e municipal de educação.
  - a.1) Habilidades: atuar com foco na consecução de finalidades e objetivos educacionais delineados nas políticas públicas e na proposta pedagógica da escola, estabelecer relações entre as políticas educacionais e o projeto pedagógico da escola e atentar para as implicações decorrentes, orientar-se pelas diretrizes pedagógicas e institucionais, apreendidas do projeto nacional de educação, para implementar as políticas da Secretaria de Estado da Educação, considerando a realidade do ensino público, utilizar diferentes estratégias, ações e procedimentos em nível regional e local na implementação das políticas da Secretaria de Estado da Educação.
- b) Competência: compreender o papel do Supervisor/Diretor/Coordenador/ Gestor de Escola na estrutura da Secretaria Estadual de Educação (SEE):
  - b.1) Habilidades: ter como referência o contexto social e cultural do país, do estado, do município e da comunidade para organizar ações de gestão, reconhecer-se como integrante do sistema de ensino e atuar como responsável direto pela organização didático pedagógica da escola em articulação com a comunidade interna e a externa, e demais instâncias desse sistema, reconhecer-se como articulador de programas, projetos e planos de ação educacionais, vinculados à realidade da escola, promover

uma organização didático-pedagógica da escola em consonância com a função social que ela tem.

- c) Competência: conhecer princípios e métodos para a promoção da gestão democrática e participativa; para exercer a gestão de tempos, espaços, pessoas, recursos e de investigação, em atendimento a demandas e à resolução de problemas pedagógicos e administrativos.

c.1) Habilidades: Identificar princípios de gestão democrática e participativa para orientá-lo na direção e organização didático pedagógico da escola, fazer uso de processos e práticas adequados ao princípio de gestão democrática do ensino público, aplicando os princípios de liderança, mediação e gestão de conflitos, fazer uso de indicadores sociais e educacionais na descrição, análise e interpretação da realidade e na proposição de ações para transformá-la, coordenar atividades e ações de planejamento, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação da escola, sistematizar os processos educativos, investigando, analisando e refletindo a respeito das práticas de gestão e docentes da escola, identificar métodos e técnicas de avaliação dos trabalhos das equipes da escola (professores, funcionários e pessoal administrativo), identificar e analisar, em equipe, os problemas da escola, propondo ações coletivas para equacioná-los e/ou minimizar os efeitos que poderão impactar negativamente o cumprimento da função social da escola, identificar métodos e técnicas de organização de tempos, espaços e recursos para utilizá-los na proposição de ações coletivamente articuladas, fazer uso de procedimentos de observação, coleta e registro para a organização e análise de dados educacionais, exercer práticas colaborativas junto às comunidades intra e extra escolares, por meio de diferentes instrumentos.

- d) Competência: conhecer os componentes da organização do ensino e da legislação que estabelecem diretrizes para ações de formação continuada de melhoria do desempenho da escola, de seus profissionais e alunos.

d.1) Habilidade: identificar, analisar e fazer uso da legislação educacional e das normas administrativas e seus respectivos princípios, que regem a educação escolar, em conformidade com as demandas do contexto educacional, promover e criar espaços de ação para a formação continuada dos profissionais da escola, para desenvolvimento de seus potenciais, identificar e partilhar novos desafios e compartilhar responsabilidades, instruir e aperfeiçoar procedimentos para a melhoria da formação e resolução de problemas e situações de conflitos no contexto escolar, empreender ações de planejamento e tomada de decisão coletiva, para desenvolvimento de ações e estratégias, com vistas ao desenvolvimento do trabalho e resolução de problemas, promover redes de relacionamento e intercâmbio profissional e institucional.

- e) Competências: compreender a importância da construção coletiva da proposta pedagógica da escola, com base na gestão participativa e democrática.

e.1) Habilidades: dialogar, com a comunidade interna e externa para promover articulação entre ambas em favor da melhoria da qualidade da educação, empreender ações de planejamento, construção e avaliação da Proposta Pedagógica e ações da escola, de forma participativa, com o envolvimento dos diferentes segmentos intra e extra escolares, definir, coletivamente, as prioridades e metas a serem desenvolvidas a curto, médio e longo prazo, desenvolver capacidades de coordenar as equipes para o trabalho coletivo e estimular o desenvolvimento profissional e a responsabilidade pelos processos educativos e resultados do trabalho escolar, coordenar e articular equipes, pessoas e recursos para a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação da proposta pedagógica da escola, apoiar e incrementar o desenvolvimento das atividades pedagógicas da escola que integre conhecimentos de nível institucional, organizacional, operacional, desenvolver capacidade de análise, de articulação de esforços direcionados aos objetivos do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, estimular parcerias, com vistas à otimização de recursos disponíveis na comunidade. (D.O. E., 2013, p. 31).

A partir, destas competências e habilidades, o Gestor Escolar deve propiciar o desenvolvimento de relações profissionais no interior da escola visando à cooperação profissional entre seus pares, tendo uma liderança cooperativa, que busque um consenso entre os objetivos educacionais através de acordos e regulamentações permanentes, centrado sobre o desenvolvimento profissional e organizacional durante todo processo escolar e incidir suas ações sobre a ótica de mudança constate em relação à tomada de decisão na resolução de conflitos (THURLER, 2001). Sendo assim, o Gestor deve desenvolver ações para a construção e atuação coletiva, na observância de diretrizes legais vigentes, referentes às normas de gestão e de convivência com todos os segmentos da comunidade escolar, promovendo a análise do currículo em ação na escola e sala de aula, além de estudos que permitam a apropriação do Currículo oficial pela equipe escolar, podendo assim, acompanhar o seu desenvolvimento nos diferentes níveis, etapas, modalidades, áreas e disciplinas de ensino, favorecendo a realização de práticas pedagógicas inclusivas.

A formação continuada do gestor se justifica pela necessidade de sua atuação diretamente no contexto escolar, atuação essa que necessita de uma organização didático-pedagógica centrada num ensino que atenda às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos numa realidade

dinâmica e heterogênea. Por isso a importância do Gestor, apoiado pela sua formação permanente e assessorado por sua equipe técnico-administrativo em acompanhar o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem dos alunos, articulando a atuação e o funcionamento dos órgãos colegiados<sup>4</sup>, favorecendo a efetividade de um trabalho colaborativo e criativo.

### 3.2 LIMITES E DESAFIOS

No que diz respeito à aprendizagem, são muitos os desafios enfrentados no cotidiano escolar. O primeiro deles diz respeito aos discentes, que constroem os conhecimentos sobre suas vivências e sobre si mesmos nas relações com o seu meio e nele adquirem conhecimentos úteis para trabalhar e desenvolver informações complexas e gradativas, sobre a realidade socioeconômica, política e científica, úteis como condição para o exercício da cidadania responsável. Esse conhecimento é fundamental para que esses alunos sejam capazes de se posicionar de forma crítica e criativa sobre os desafios da vida contemporânea cada vez mais complexa em seus diversos segmentos. Como propõe Dolabela (2003), uma educação empreendedora voltada para os desafios do mundo atual deve ter como desafio:

[...] dar sinalização positiva para a capacidade individual e coletiva de gerar valores para toda a comunidade, a capacidade de inovar, de ser autônomo, de buscar a sustentabilidade, de ser protagonista. Ela deve dar novos conteúdos aos antigos conceitos de estabilidade e segurança — impregnados na nossa cultura, mas referentes a contextos hoje inexistentes. Atualmente, estabilidade e segurança envolvem a capacidade da pessoa de correr riscos limitados e de se adaptar e antecipar às mudanças, mudando a si mesma permanentemente (DOLABELA, 2003, apud CARDOSO, 2010, p. 130).

Faz-se necessário, portanto, adotar novas diretrizes, que contemplem e favoreçam práticas interativas, participativas e democráticas e que possam ocorrer através dos mesmos movimentos dinâmicos e globalizados que determinam características de produtos, serviços e interações nas relações humanas, para tanto é preciso estabelecer elos, redes e parcerias na procura de soluções de problemas e na ampliação de horizontes. A transição de um

---

<sup>4</sup>Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil.

modelo estático de gestão para um novo paradigma dinâmico demanda uma reforma na própria dinâmica das interações no trabalho, como prática social, com enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino (THURLER, 2001).

O enfoque orientador na gestão, pré supõe em partes a descentralização, que é um processo que decorre da força dos movimentos democratizantes da sociedade, como resultado das suas transformações e do seu desenvolvimento social. Este processo almeja uma melhor gestão de processos e recursos, uma vez que, sendo a escola uma organização com um cotidiano extremamente dinâmico, situações de eventuais conflitos sendo resolvidos através de ações centralizadoras e distantes do coletivo estariam fadados ao fracasso. Na obra intitulada *Em Aberto* a autora ao se referir sobre a mudança de concepção de escola e implicações quanto à sua gestão em relação à cultura centralizadora em organizações, ressalta:

[...] no geral, em toda sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo é a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições. (LUCK, 2000, p.12).

A descentralização de forma eficiente implica na redefinição dos papéis do Estado, mediante o estabelecimento da corresponsabilidade que deve iniciar com a desburocratização que, neste caso, significa a remoção de entraves burocráticos, como leis, decretos, portarias e atos normativos, que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão (DECRETO Nº 5378/2005).

A descentralização da educação é um processo complexo, principalmente em nosso país, onde há grande diversidade regional, com distâncias imensas, dificuldade de comunicação com áreas que ainda não possuem acesso pleno à tecnologia da informação; o que eventualmente pode inclusive prejudicar o desenvolvimento local. A descentralização em si é um processo que envolve participação – que é uma conquista – um processo heterogêneo e multidirecional, a transferência de competências para diferentes níveis de governo e de gestão o que demanda vários recursos necessários

para sua efetivação, recursos estes que permeiam a construção conjunta de competências que são fatores fundamentais na amplitude do processo.

No setor público, pratica-se muito mais a desconcentração<sup>5</sup> do que propriamente a descentralização, com isto a autodeterminação na gestão de processos, algo essencial na atualidade, acaba ficando desfavorecida em relação a atual demanda. Neste contexto a desconcentração pode ser definida como:

[...] ato de conferir autoridade a um agente situado em um nível inferior na mesma hierarquia e localizado mais próximo dos usuários do serviço, com o entendimento de que esses agentes mantem-se sob o controle hierárquico do governo central [...]. (FLORESTAL; COOPER; 1997, apud LUCK, 2000, p. 19).

Nesse caso, não ocorrem à reorganização ou a redefinição funcional do aparelho do Estado, nem a delegação de poderes de autogestão e autodeterminação na gestão dos processos necessários para realização das políticas educacionais.

A escola é uma organização instituída pela sociedade e organizada para prestar-lhe um serviço que deve ser coordenado e orientado por organismos sociais que detêm esse estatuto, ao mesmo tempo em que se articula com sua comunidade local, de modo a desempenhar sua missão adequadamente. A escola existe e vive em condição de interdependência com os organismos centrais e locais, necessitando articular-se com esses para garantir sua própria identidade social, desta forma, a desconcentração de poder pouco pode contribuir para um bom desempenho da instituição escola. Já a descentralização, no entre jogo desses âmbitos, pode favorecer a escola contribuindo para a construção de sua autonomia, sendo esta caracterizada pela fluidez em acordo com as tendências e forças do momento.

---

<sup>5</sup> Ao falar em *Desconcentração*, estamos falando de uma divisão interna de tarefas, que abrange as unidades individuais e específicas que compõem a organização interna de cada pessoa jurídica. Nota-se que na Desconcentração não há transferência de responsabilidades do Estado para particulares, e sim, apenas uma distribuição de competências ou tarefas dentro do mesmo órgão público, havendo subordinação.

### 3.2.1 O Controle Cerceia

O modelo autoritário, centralizador, fragmentado e conservador que divide e compartimenta ações para alcançar objetivos está ultrapassado justamente por demonstrar em seus resultados altos custos e baixos benefícios, além do desperdício, a imobilidade, o ativismo inconsequente e a negligência sobre atos e resultados, e ao final favorecer a estagnação social e atualmente o fracasso das organizações.

No modelo tradicional de direção, sem voz própria, o profissional (gestor) da educação, ‘guardião e gerente’ de operações pré-estabelecidas por órgão superiores centralizadores, tinha a função de retransmitir informações, controlar, supervisionar e dirigir seguindo fielmente as normas e procedimentos impostos pelo sistema de ensino.

A administração era pautada no ‘científico’, orientada pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais da fragmentação e redução dos processos educacionais.

O pedagógico se resumia em transmitir conhecimentos sistematizados, sem significado e sem considerar a diversidade da clientela escolar, o aluno era considerado como uma “tábua rasa”, como diz Paulo Freire em *Pedagogia da Autonomia* (1996), “educação bancária”, onde se poderiam depositar os conhecimentos para depois se tentar sacá-los através de uma avaliação. O professor se resumia ao: dar aula, corrigir provas, dar nota etc., sempre com a preocupação voltada para aspectos quantitativos. As ações paternalistas e protecionistas resultaram numa hierarquização e verticalização dos sistemas de ensino que desconsideravam os processos sociais, numa forte burocratização dos processos, na fragmentação das ações em formas individualizadas, na desresponsabilização de pessoas em qualquer nível de ação e numa cultura determinista, dependente e autoritária, que ainda hoje é percebida em alguns órgãos ou repartições.

Na composição *EM ABERTO* a desresponsabilização é entendida como:

[...] quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados, essa ideia setorizada favorece a dissociação e fragmentação das ações escolares que resultaram na diluição do seu trabalho e dos seus efeitos. (SENGE, 1993, apud LUCK, 2000, p.16).

Nesta realidade, administrar significava: comandar e controlar mediante uma visão objetiva sem considerar o todo, ou seja, resolver problemas cotidianos sempre da mesma maneira, seguindo um modelo estático por meio de normas sobre a organização, sem intervenção na busca de melhores caminhos entre técnica e ações ou procedimentos administrativos.

### 3.2.2 A Orientação Impulsiona

No mundo no qual a incerteza, a ambiguidade, a contradição, a atenção, o conflito e a crise são diagnosticados como naturais, e vistos também como condições de oportunidades de desenvolvimento nos processos sociais, onde tudo está relacionado direta ou indiretamente, formando redes dinâmicas que envolvem fatos, circunstâncias interligadas construídas socialmente no pensar, no agir e nas interações, sendo por isso imprevisíveis e passíveis de serem coordenadas e orientadas, mas não totalmente controladas.

Experiências de sucesso em outros contextos servem como referência e não como caminho a ser trilhado numa outra realidade, pois existem diversas peculiaridades em cada ambiente organizacional. Problemas que envolvem a educação, em grande parte, são problemas da coletividade, e não exclusivamente do governo. Em consequência, as soluções devem ser buscadas em conjunto, levando em conta a reflexão coletiva sobre a realidade e a necessidade de negociação e o convencimento local para sua efetivação, o que só pode ser praticado, mediante o espaço de autonomia (LUCK, 2000).

A tomada de decisão, acima de tudo, corresponde ao estabelecimento que tenha um firme e resoluto compromisso de ação. Para a orientação funcionar não somente como mera transmissão de recados, normas e decretos, é necessário que o Gestor, em seu perfil moldado ou construído através de sua formação continuada, seja capacitado em várias dimensões que



possam influenciar a mudança de postura, ou seja, a capacidade de se ter um novo olhar sobre situações problemáticas, na busca de possíveis soluções de forma coletiva, por isso Thurler (2001) em “Inovar no Interior da Escola”, fala sobre as “características do estabelecimento escolar que infletem probabilidade da mudança”. Com isso o autor sinaliza para a necessidade de interagir entre algumas dimensões no interior da escola, são elas:

- a) **Organização do trabalho:** o gestor deve manter uma organização flexível, negociável, recomposta em função das necessidades das iniciativas e dos problemas.
- b) **Relações Profissionais;** o gestor deve favorecer a colegiatura e cooperação em relação a trocas profissionais de ideias e experiências para os problemas profissionais e empreendimentos comuns ao ambiente.
- c) **Cultura e identidade coletiva;** o gestor deve incentivar a todos (comunidade escolar) principalmente os profissionais a imaginarem sua postura e ou profissão como estando voltada para resolução de problemas e para prática reflexiva.
- d) **Capacidade de projetar-se no futuro;** o gestor deve incentivar, incluir e desenvolver táticas para que o projeto da escola, objetivos ou metas, sejam resultados de um processo de negociação ao fim do qual a maioria da equipe adere aos objetivos, aos conteúdos, a estratégia de aplicação.
- e) **Liderança e modos de exercício do poder;** existe liderança cooperativa e prática de uma autoridade negociada. O papel e a função do diretor de escola inscrevem-se nesse modo de exercício do poder.
- f) **Escola como organização instrutora;** o diretor de escola deve garantir espaços de formação no calendário escolar, espaços estes, em que os profissionais da instituição terão oportunidade de se reconhecerem em um modelo profissional, abordando os problemas e o desenvolvimento da qualidade, exigindo competências, trocas de experiências, assim como momentos para divulgar os resultados e decisões a serem firmadas em reuniões de Conselho, por exemplo.

O primordial é o talento e a energia humana, que associados, são recursos sólidos que podem transformar a organização para que Gestores ou equipe técnica, junto aos professores, funcionários, alunos, pais, comunidade, enfim, todos façam parte do processo educacional, se formem e evoluam num eterno interagir reflexivo.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A sociedade a qual estamos inseridos passou e passa por diversas transformações que ocorrem devido à ação do homem em nome do desenvolvimento.

Este desenvolvimento requer do indivíduo determinadas habilidades e competências como; autonomia, criatividade, ética, conviver em equipe, flexibilidade, pesquisa intelectual, perseverança, sensibilidade, percepção, controle, associativismo, ou seja, atitudes positivas que apoiem o processo em busca de determinados objetivos através de ações de acordo com o ambiente em que se atua, tendo em vista uma economia baseada no conhecimento e a sustentabilidade<sup>6</sup>.

Para o gestor é fundamental reconhecer que trabalhar em equipe envolve: incorporar a coletividade, sendo ela dinâmica, flexível e cooperativa para busca de objetivos comuns. Portanto, é necessário e urgente mudanças de hábitos e atitudes para construção e reconstrução de novas posturas frente à escola que temos e que está inserida num mundo globalizado e multicultural<sup>7</sup>.

Sejam quais forem as exigências do mundo globalizado, atualmente temos a certeza do necessário convívio em uma sociedade cuja realidade é multicultural. Para tanto, é preciso que se reconheça e se respeite as diferenças próprias de cada indivíduo.

A escola é um espaço legítimo onde se dá o processo de socialização, sendo assim, é também um ambiente no qual mais se discute a questão da diversidade cultural, racial e social. No momento atual, para que este processo aconteça é necessário o convívio multicultural que implica respeito ao outro e o diálogo com seus valores. Neste processo o Gestor em Educação tem papel chave no qual deve ter ações afirmativas que favoreçam o convívio e o trabalho

---

<sup>6</sup> Modelo de desenvolvimento que busca conciliar a necessidade econômica social e ambiental de modo a garantir seu atendimento por tempo indeterminado e a promover a inclusão social, o bem-estar econômico e a preservação dos recursos naturais.

<sup>7</sup> A sociedade brasileira resulta da mistura de raças – negra, branca, indígena, cada uma com seus costumes, seus valores, seu modo de vida e da adaptação dessas culturas umas às outras. Como resultado desta mixigenação temos o reconhecimento das diferenças, da individualidade de cada um que chamamos de multiculturalidade.

coletivo com a diversidade humana, possibilitando assim a prática pedagógica inclusiva.

Este trabalho coletivo com a diversidade humana é um dos principais fatores que sustentam esta pesquisa, que tem como objetivo discutir a Formação do Gestor Público na Educação Básica.

Nas unidades escolares onde ocorrem a Educação Básica faz parte da rotina a formação de grupos de trabalhos em horários específicos que discutem e executam diversas atividades importantes, integradas pelo esforço realizado de forma conjunta.

Neste trabalho coletivo que envolve formação das equipes, os gestores devem considerar as aptidões dos membros, a distribuição de papéis para a promoção da diversidade, a responsabilização individual e coletiva com o objetivo comum e o estabelecimento de metas específicas.

Neste processo a Gestão Escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino.

Para se ter melhores condições em relação aos avanços sócio educacionais, a formação do gestor deve envolver gestão de recursos financeiros, físicos, materiais e humanos, possibilitando ao profissional da gestão gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes políticas e educacionais públicas para a implementação de um Projeto Político Pedagógico (PPP) com os princípios da democracia e com os métodos que organizam e criam condições para um ambiente educacional autônomo, que no caso, leva a organização a ter soluções próprias para seus conflitos ou problemas no âmbito de suas competências, através da participação e compartilhamento no processo de tomada de decisão conjunta.

Neste contexto, a sociedade e a economia do conhecimento sustentável busca uma civilização articuladora e transformadora de saberes para a atualidade com vistas a um futuro incerto. A escola é uma das instituições que

tem fundamental importância neste processo de mudança, na qual o Gestor está inserido e lidera. Na estrutura intitulada *QUAL É SUA OBRA?* Cita liderança como:

[...] a liderança é uma virtude que está em qualquer pessoa, do ponto de vista virtual. O virtual precisa ser atualizado ou realizado.... Fazer com que o virtual seja realizado é fazer com que ele se torne atual, real ou, como dissemos antes de dar-se conta, ou seja, tomar consciência, não é possível que qualquer homem ou qualquer mulher desenvolva qualquer trabalho se não tiver consciência clara da finalidade daquela atividade. (CORTELLA, 2010, p. 67).

Aquele que lidera precisa ser companheiro e ter o outro como companheiro, cabe a ele cultivar competências neste processo interacional.

Resumidamente de acordo Cortella (2010), o líder deve de forma geral estar atento as mudanças sempre disposto a aprender, elevar a equipe, estar junto, crescer, abrir a mente, recriar o espírito, as pessoas devem se sentir bem onde estão, reinventar, buscar novos métodos, caminhos, soluções, ou seja, crescer coletivamente, afinal não nascemos prontos.

Neste processo, entendo que o líder a partir de uma gestão democrática tem maiores oportunidades de superar conflitos através de tomadas de decisões compartilhadas na qual a construção do trabalho é coletiva, resultando na responsabilização de todo processo e principalmente seus resultados.

A Gestão democrática da educação é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo o art. 205 e 206 da CF/88, que fala sobre o pleno desenvolvimento da pessoa, a garantia da educação como dever do Estado e da família e direito do cidadão. Por sua vez, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), lei nº 9394/96 vem a confirmar esse princípio e reconhece a organização federativa, definindo as normas de gestão democrática de acordo com o inciso VIII do art. 3º.

Além disso, a LDB explicita dois outros princípios a serem considerados no processo de Gestão Democrática: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar. Estes princípios são fundamentais no processo de

formação do Gestor Público em educação, os quais fomentam as competências e habilidades necessárias para o sucesso deste profissional.

As competências e habilidades citadas nesta pesquisa delineiam o perfil desejado para o gestor, e servem como referencial, assim como uma forma de estudo que aguça o desenvolvimento da ‘virtude’ de se colocar o virtual na realidade, como diz Cortella (2010) à “força intrínseca que está no indivíduo” em ser líder, sendo assim todos tem esta capacidade, basta ser atualizada e instigada.

A capacidade de realizar algo de modo satisfatório, envolvendo habilidade e agilidade, exige do profissional de gestão uma formação permanente.

Em *GESTÃO EM REDE*;

[...] sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral a característica dos cursos superiores na área social. (LUCK, 2008, p. 11).

O trabalho de Gestão escolar é lidar com a diversidade em todos os momentos, sendo este um grande desafio para os gestores escolares, tendo de um lado um leque de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor.

Para enfrentar este desafio, é fundamental para a formação dos gestores, um processo de formação continuada em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos<sup>8</sup> que envolvam organização e implementação de projetos e programas especiais.

---

<sup>8</sup>Sugestão de temas específicos: Fundamentação conceitual e legal da educação e da Gestão Educacional. Planejamento. Monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola. Gestão de resultados. Gestão Democrática e Participativa. Gestão de Pessoas. Gestão Pedagógica. Gestão Administrativa. Gestão do Clima e Cultura Escolar. Gestão do Cotidiano Escolar: promoção da Aprendizagem e formação dos alunos com qualidade Social. Liderança Profissional. Visão e Meta Compartilhada. Ambiente de Aprendizagem. Concentração no Processo Ensino-Aprendizagem. Reforço Positivo de Atitudes. Monitoramento do Progresso e Organização Orientada à Aprendizagem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual os desafios são grandes, os conflitos inevitáveis, a necessidade de uma vida equilibrada e sustentável é real e urgente, exigindo do elemento humano cada vez mais conhecimentos, reflexões e ações, sobre situações ou contextos que necessitam de rápida intervenção de forma dinâmica, conhecimento técnico e desenvolvimento social e humano.

Tendo como foco o curso de especialização em Gestão Pública, e discutindo a formação do Gestor Educacional, a curiosidade intelectual, a pesquisa, a investigação constante e o conhecer sobre a causa e efeito, constituem-se em questões essenciais para iniciar um diálogo com a prática deste profissional.

O controle, o dinamismo, a dedicação, a transformação, a gestão, o potencial, as relações entre teoria e prática, em geral, tem foco central no incentivo, na descoberta de forma planejada e aberta ao replanejamento durante o processo de aprendizagem negociada por base da experimentação, curiosidade, necessidade, viabilidades e o inesperado, envolvendo mudanças significativas de forma dialógica.

O Gestor Público em Educação, objeto de estudo desta pesquisa, necessita pensar ações indissociáveis ao mundo contemporâneo que demanda competências e uma educação continuada que estimule a memória estruturada para resolução de conflitos e situações problemas do cotidiano escolar, que envolve relações pessoais e interpessoais, com o perfil determinante e perspicaz em avaliar e auto-avaliar suas necessidades e tendências em relação ao espaço que atua, ocupando seu papel de líder.

Desta forma, a confrontação de ideias, sejam elas novas ou não, servirão para análise das práticas do percurso, da complexidade que favoreça a mudança da cultura e de hábitos para alcançar o sucesso individual e coletivo que o mundo necessita.

De acordo com Cortella (2010), liderança é entendida como algo que pode ser desenvolvido pelo indivíduo desde que tenha clareza do objetivo ao

qual esteja empenhado. Nesta interpretação a liderança é construída ou formada, desde que a pessoa queira desenvolver e sinta-se motivada para atuar como líder.

O líder por sua vez segundo Cortella (2010) tem entre suas funções, a de esclarecer a obra coletiva. Como cotidianamente é traçado um perfil de líder com diversas características que se acredita ser essenciais para atuar como gestores, e como somos seres humanos em desenvolvimento é humanamente impossível ter uma pessoa que complete todas as exigências, portanto as competências e habilidades exigidas servem como referencial.

Sendo o perfil traçado para o líder um referencial, o sucesso do líder em liderar deve ser circunstancial, levando em conta as trocas, a ocasião ou situação entre o líder e o liderado, ou seja, nenhum líder consegue liderar qualquer coisa em qualquer situação. Mas é ele ou ela que é capaz, numa dada circunstância, de levar adiante pessoas, projetos, ideias e metas.

Enfim, não se nasce líder, podemos nos tornar líder no processo de interação durante a vida com os outros.

Para tanto a formação deve ser constante e indispensável, seja ela em serviço ou não.

É recomendável que a formação em serviço parta de uma auto avaliação institucional. Através desta avaliação é possível identificar lacunas na formação inicial dos profissionais envolvidos no processo. Estas defasagens podem ser passíveis de serem sanadas pelo desenvolvimento de um programa de formação continuada, assim como, poderão identificar potenciais específicos nos trabalhadores da organização em questão. Este momento é de extrema importância para o Gestor, pois ele terá uma espécie de mapeamento de habilidades específicas da equipe de trabalho, seja no âmbito do próprio sistema de ensino ou da instituição educativa.

Desta maneira essa concepção de avaliação poderá incentivar o Gestor educacional e sua equipe à atualização pedagógica, contemplando o plano de carreira e momentos de formação contínua favorecendo a agilidade e a habilidade de ações satisfatórias sobre a área de atuação.



Programas especiais e concentrados sobre temas específicos devem ocorrer concomitantemente aos trabalhos desenvolvidos nas instituições educativas sempre voltadas para organização e implementação de projetos e programas especiais, que englobem o perfil que se deseja do profissional em Gestão Escolar.

Não existe um modelo padrão para o gerenciamento das atividades, pois as pessoas e situações são muito diversas entre si e esse é o desafio na rotina de gestão da escola. Uma possibilidade que pode dar grandes resultados é o Gestor escolar ter ações que levem os profissionais ligados a equipe a qual ele faz parte a terem gosto em assumir desafios, resistirem aos obstáculos, não percam seu foco e realmente saibam o que poderão alcançar com seu trabalho.

Enfim, as competências e habilidades sempre fizeram parte do mundo, porém, os conhecimentos e as ações seguiam determinados padrões, hoje, cada contexto exige uma interpretação e uma ação específica, que obrigatoriamente exige pesquisa, pesquisa esta, que envolve o diálogo, a coletividade, o trabalho colaborativo e a responsabilidade compartilhada, desta forma, a formação do gestor devem contemplar necessariamente as transformações e o desenvolvimento do mundo em que vivemos, na qual, a interferência do homem é constante.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Francisca Socorro. **Multiculturalidade**. Disponível em <<http://www.infoescola.com/sociologia/multiculturalidade/>>. Acesso em: 26 dez. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), NBR-14724. **Informação e documentação**: formatação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro, (jan/2006).

\_\_\_\_\_. NBR-6023. **Informação e documentação**: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a. (Ago/2002).

AULETE, Caudas. (Ed.) **Novíssimo Aulete**: Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa. Co-editor Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital Ltda. 2011.

AZANHA, José Mário Pires. **Democratização do ensino**: vicissitudes da ideia no ensino paulista. In: Educação: alguns escritos. São Paulo: Nacional, 1987, p. 25-43.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** (1988). Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_15.10.2013/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_15.10.2013/CON1988.pdf)> Acesso em 22 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **DECRETO Nº 5.378/05**. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GES PÚBLICA. Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)> Acesso em 22 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal 8069/90** Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)> Acesso em 22 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)> Acesso em 22 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. PCN'S. **Parâmetros Curriculares Nacionais/Temas Transversais**. Terceiro e Quarto Ciclos do Ensino Fundamental. Brasília, MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. PQGF. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública ; Carta de Serviços ao Cidadão; Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009, p. 32.

CARDOSO, Merilane Emanuele; NETO, Bezamat de Souza. **Pedagogia empreendedora**. In: Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. São João del-Rei, MG, UFSJ, 2010.

CORTELLA, Mário Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações Propositivas Sobre Gestão, Liderança e Ética. 11ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora.** São Paulo; Cultura, 2003.

EM ABERTO: **Gestão escolar e formação de gestores.** Brasília, vol. 17, n. 72, abr./jun. 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes e prática educativa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Em direção de uma política de professores.** EM ABERTO, Brasília, ano 12, n. 54, abr/jun. 1992, p. 3-22.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

LUCK, Heloísa. Gestão em Rede/CONSED: Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Padrões de Competência para as funções de Diretor Escolar.** Curitiba/PR, nº 90, p. 11 – 15, nov. 2008.

OLIVEIRA, Romualdo Portela De. **Avaliações externas podem auxiliar o trabalho pedagógico da escola?** In: EDUCAÇÃO: fazer e aprender na cidade de São Paulo: Fundação Padre Anchieta, 2008.

PARENTE, Francisca Francirene Tomaz. Gestão em Rede/CONSED: Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Uma atitude que requer Ética e Competência.** Curitiba/PR, nº 90, p. 09 – 10, nov. 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Editora Ática, 2006.

PERRENOUD, Philippe. **Ensinar: Agir na urgência, decidir na incerteza.** Porto Alegre: Artmed, 2001 (capítulo 5).

SÃO PAULO (Estado). **Resolução SE 52, de 14-8-2013.** D.O.E. de 15/08/2013 – SEÇÃO I – PAG. 31 A 41.

SÃO PAULO (Estado). **Secretaria da Educação. Gestão do currículo na escola: caderno do gestor.** São Paulo: SE, 2010. v. 1, 2 e 3 .

SILVA, Edna Lúcia da et tal. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. 4ª edição, Florianópolis, 2005.

THURLER, Mônica Gather. **Inovar no interior da escola.** Porto Alegre. Artmed, 2001, (cap. 2 e 4).

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos.** Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008, p. 122.