



SÔNIA MARIA DA SILVA

**AS DIFICULDADES NA ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA REDE
ESTADUAL DE FOZ DO IGUAÇU- PARANÁ**

PROJETO TÉCNICO
apresentado à Universidade
Federal do Paraná para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a. Dra. Mariane
Lemos Lourenço

**FOZ DO IGUAÇU, PR
2011**

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos professores do curso, que, ao longo desse curso, exerceram seus papéis com competência, sabedoria e afeto.

Agradeço aos meus familiares pelo apoio e incentivo durante todo o meu curso.

Agradeço também aos diretores que contribuíram para realização desta pesquisa. E todos que participaram direta e indiretamente.

A liberdade é uma relação e, como tal, deve ser continuamente ampliada. O próprio conceito de liberdade contém o conceito de regra, de reconhecimento, de intervenção recíproca. Com efeito, ninguém pode ser livre se, em volta dele, há outros que não o são! (Heller, 1982).

RESUMO

SILVA, Sônia Maria da. As dificuldades na atuação do gestor nas escolas estaduais de Foz do Iguaçu. 2011.31 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná pólo de Foz do Iguaçu).

O sujeito articulador da gestão democrática na escola pública é o gestor, propiciando a forma de participação de todos os segmentos da escola na gestão educacional. O que propomos neste projeto, propiciar ações compartilhadas entre o gestor da escola e instâncias colegiadas, favorecendo assim o exercício da cidadania e a prática social. A participação das instâncias colegiadas busca fortalecer a democracia. Dentro de um subsídio teórico foi realizado um questionário direcionado aos diretores das escolas estaduais de Foz do Iguaçu, com objetivo de desenvolver o Programa Comunidade Unida. A implantação deste trabalho vem ao encontro das necessidades que os gestores têm em promover a conscientização da participação da comunidade escolar.

Palavras chave: GESTOR, DEMOCRACIA, INSTÂNCIAS COLEGIADAS

ABSTRACT

SILVA, Maria Sonia. The difficulties in the performance of the manager in state schools in Foz do Iguaçu. 2011.31 leaves. Monograph (Specialization in Public Management at the Federal University of Parana center of Foz do Iguaçu).

The subject articulating democratic management in the public school is the manager, giving the form of participation of all segments of the school in educational administration. What we propose in this project are shared actions between the manager of the school and collegiate institutions, thus favoring the exercise of citizenship and social practice. The participation of collegiate institutions seeks to strengthen democracy. Within a theoretical subsidy was carried out a questionnaire given to the directors of state schools in Foz do Iguaçu, in order to develop the United Community Program. The implementation of this work meets the needs that managers have to promote awareness of community participation in school. The difficulties in transparency of democratic administration: lack of participatory parents by the governing bodies and inflexibility of resource use.

Keywords: MANAGER, DEMOCRACY, COLLEGIAL BODY

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Apresentação/Problemática	7
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	9
2.1	A atuação do Gestor Escolar	9
2.2	Poderes e deveres do administrador público.....	10
2.3	Gestão Pedagógica	11
2.4	Gestão Democrática	13
2.5	A Organização Administrativa e Financeira na Escola	15
2.6	Legislação Escolar.....	19
3	METODOLOGIA.....	20
4	A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	20
4.1	Descrição geral.....	21
4.2	Diagnóstico da situação-problema.....	22
5	PROPOSTA	23
5.1	Desenvolvimento da proposta	23
	Pesquisa com os Diretores das Escolas Públicas Estaduais de Foz do Iguaçu (PR)	24
5.2	Plano de implantação	24
5.3	Recursos.....	25
5.4	Resultados esperados	26
5.5	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	27
6	CONCLUSÃO	28
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
	ANEXO I.....	31

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

O gestor escolar é o sujeito articulador da democracia no espaço educacional, articulando o trabalho escolar com a participação da comunidade escolar, Equipe Pedagógica, Professores e funcionários, orientando e propiciando condições de agir nos espaços escolares. A escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas.

No cotidiano escolar todos são agentes participativos no processo de administração e organização, através do planejamento de ações que possibilitam as transformações das relações interpessoais e reconhecendo o significado de um plano efetivo de trabalho.

Em síntese a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB 9394/96, em seus artigos nº12,13 e 14 propõem a descentralização do sistema, incumbindo os estabelecimentos a elaboração de uma proposta pedagogia e um plano de trabalho participativo, com normas de gestão democrática com 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.*

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Este projeto técnico tem como objetivo geral propiciar ações compartilhadas entre o gestor da escola, o conselho escolar, a Associação de Pais, Mestres e Funcionários, e, o Grêmio estudantil, para que todos possam acompanhar e ajudar na aplicabilidade de recursos e plano de ação dentro da escola. Favorecendo assim o exercício da cidadania, prática social e construção do Projeto Político Pedagógico e ações no cotidiano da escola. Deste modo, destaca-se a importância do processo de gestão escolar

democrática, propiciando um espaço para a atuação do gestor com responsabilidade, organização, dinamismo e coordenação de todos os objetivos educacionais, tanto no aspecto pedagógico, administrativo e cultural.

Objetivos Específicos:

- Compreender a função do gestor e o processo de gestão, em foco no Município de Foz do Iguaçu;
- Caracterizar a instituição de ensino para objeto de estudo;
- Estimular a reflexão dos participantes quanto sua auto-percepção, e seu papel no auxílio da gestão escolar;
- Apresentar uma reflexão sobre as práticas dos gestores e a importância de um bom assessoramento no acompanhamento da administração dos recursos públicos destinados a educação;
- Enfocar teoricamente em vários autores, a importância do gestor escolar estar bem assessorado em sua função de gestor;
- Mostrar diferentes práticas dos gestores escolares durante a história da educação, através de leituras, pesquisa e trabalho de campo iremos aprimorar o conhecimento sobre gestão escolar.

1.3 Justificativas do objetivo

Este trabalho torna-se relevante e necessário para a organização escolar e para a sociedade, pois tem a finalidade de se alcançar uma gestão escolar democrática, com a participação efetiva, de professores, equipe pedagógica, funcionários, pais e alunos.

De acordo com PARO (2004), a democratização da educação indica a necessidade do exercício da democracia, que propicia espaço de participação e de criação da identidade da escola. Propiciando a formação de cidadãos.

A participação das instâncias colegiadas busca fortalecer a democracia; cabe ao gestor articular o trabalho escolar com a participação da comunidade escolar, equipe pedagógica, professores e funcionários propiciando condições de agir nos espaços escolares. Amparados pelas legislações educacionais, as quais definem juntos metas, visando melhorar a qualidade das práticas educativas:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO,2004,p.17).

Veiga (2005, p.18), afirma que a gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A extensão do poder proporciona a prática da participação coletiva, que supera a opressão, da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora .

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O trabalho será realizado e enriquecido dentro de um subsídio teórico que contemplará os seguintes tópicos: a atuação do gestor escolar; poderes e deveres do administrador público; gestão pedagógica; gestão democrática; a organização administrativa e financeira na escola e a legislação escolar. Temas que serão desenvolvidos na sequência deste trabalho.

2.1 A atuação do Gestor Escolar

A função do gestor escolar faz-se necessário, pois quando falamos em educação, compreendemos a necessidade de um profissional para orientar e assessorar o processo pedagógico e administrativo da instituição.

Diante do contexto histórico brasileiro e segundo o Artigo 37 da Constituição Federal de 1988 menciona administração direta e indireta, como componentes da administração pública. Administração Pública direta é constituída pelos serviços integrados na estrutura administrativa do poder público, os ministérios de estado, secretarias estaduais e municipais.

Administração indireta compreende as autarquias as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

Para diferenciar “administração e gestão (MALMEGRIN,2010 p.13), administração significa um conjunto de princípios, normas e funções que tem por objetivo ordenar os fatores de produção e controlar a produtividade e eficiência em prol dos resultados. A gestão abrange quatro etapas: planejamento, execução e o colegiado para alcançar os objetivos educacionais.

2.2 Poderes e deveres do administrador público

Os administradores públicos são dotados de poderes, deveres e responsabilidade, quando encarregados de gerenciar bens e interesses da comunidade.

Esses poderes e deveres derivam do cargo que ocupam, do grau de competência decisória de que estão investidos.

Segundo consta no Regimento Interno e no Projeto Político Pedagógico do Colégio Estadual Três Fronteiras, a função de diretor, como responsável pela efetivação da gestão democrática, é a de assegurar o alcance dos objetivos educacionais do Projeto Político Pedagógico do estabelecimento de ensino. É de responsabilidade do diretor da Escola a condução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando o coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Compete ao diretor:

- cumprir e fazer cumprir a legislação em vigor;
- responsabilizar-se pelo patrimônio público escolar recebido no ato da posse;
- coordenar e acompanhar a implementação do PPP da escola;
- implementar às Diretrizes Curriculares Nacional e Estadual a proposta Pedagógica do estabelecimento;
- prestar contas do recursos recebidos, junto com o conselho escolar;
- convocar e presidir as reuniões do Conselho Escolar, dando encaminhamento às decisões tomadas coletivamente;

- encaminhar aos órgão competentes as propostas de modificações no ambiente escolar, quando necessárias, aprovadas pelo Conselho Escolar;
- assegurar o cumprimento dos dias letivos, horas-aula e horas-atividade estabelecidos;
- promover grupo de trabalho e estudos ou comissão encarregadas de estudar e propor alternativas par atender aos problemas de natureza pedagógica, administrativa no âmbito escolar;
- definir horário e escolas de trabalho da equipe técnico-administrativa e equipe operacional, equipe pedagógica;
- articular processos de integração da escola com a comunidade;
- assegurar o cumprimento dos programas mantidos e implantados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica/MEC-FNDEB;
- cumprir e fazer cumprir o disposto no Regimento Escolar.

2.3 Gestão Pedagógica

A construção do conhecimento exige organização e planejamento do sistema educacional, os mecanismos e estratégias mais adequados para alcançar os objetivos estão contemplados no Projeto Político Pedagógico da Escola.

De acordo com as instruções normativas do Conselho Estadual de Educação/SEED/ do PARANÁ, para elaboração do Regimento Escolar, Conselho Escolar, APMF e Projeto Político Pedagógico, o gestor deve trazer a família e demais membros da comunidade à escola proporcionando a participação mais efetiva no processo educativo, com ações compartilhadas entre conselho Escolar, Associação de Pais, Mestres e Funcionários, Grêmios Estudantil. Os quais acompanham e ajudam na aplicabilidade de recursos e Plano de ações dentro da escola, favorecendo o exercício da cidadania como prática social, previsto na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Educacional participativo.

Segundo Veiga (2005), o Projeto Político Pedagógico é o documento que

detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola e expressa os propósitos e expectativas da comunidade escolar.

Como descrito no caderno temático - organização do trabalho pedagógico (PARANÁ, 2010), o PPP expressa os fundamentos históricos, filosóficos, pedagógicos e psicológicos da comunidade escolar. Esse documento deve ser elaborado coletivamente com base no diagnóstico da realidade. Um documento que facilita e organiza as atividades da escola. O projeto Político Pedagógico deve articular os aspectos administrativos (Plano de Ação de diretor/ escola e regimento escolar) aos aspectos pedagógicos (currículo, métodos, avaliação, formação continuada).

A participação de todos os envolvidos na escola garante a produção de um PPP democrático, favorecendo a execução de ações através de compromissos entre os envolvidos diante do planejamento educacional.

Conforme pressupõe a coordenação de gestão escolar (CGE)(PARANÁ, 2008,p.25), o Plano de Trabalho Docente (PTD) faz parte da organização do PPP e norteiam suas ações educacionais. O PTD está organizado em:

- * conteúdo- conteúdos estruturantes, que identificam e organizam os estudos das disciplinas escolares;
- * Justificativa: Opção política, educativa e formativa;
- *Encaminhamento Metodológicos e recursos didáticos: princípios e meios para atingir os objetivos;
- * Critérios de avaliação: definem o propósito e a dimensão do que se avalia.
- *Referências: material o qual o professor fundamenta seu trabalho e conteúdo.

Entretanto é imprescindível ao professor e aos diretores dos estabelecimentos de Ensino que planejem e trabalhem em conjunto para a elaboração do PTD, considerando que:

- 1) Articular juntos com a Equipe Pedagógica da escola para elaboração do PTD;
- 2) é necessário proporcionar materiais técnicos e didáticos para a elaboração e a execução do PTD;

3) No Conselho de Classe é o momento de discutir e contemplar o PTD.

Para o bom desenvolvimento das atividades pedagógicas nas escolas estaduais, principalmente no Paraná, existe a hora-atividade, a qual está amparada pela LDB 9394/96, art.67, inciso VI, a Lei 11738/08 e Lei 13807/02 garantindo 20% de hora-atividade para os professores da Educação Básica do Paraná.

Cabe ao gestor e Equipe Pedagógica organizar a hora-atividade nas escolas para um melhor aproveitamento dos professores e interação com os educandos e comunidade escolar, estabelecendo:

- Organização do horário da hora-atividade concentrada dos professores de disciplinas e turmas afins.
- Disponibilização de ambiente adequado;
- acompanhamento do cumprimento;
- assessoria da Equipe Pedagógica;
- organização de um calendário/cronograma;
- consideração e respeito por esse momento.

O gestor deverá distribuir e verificar o cumprimento da hora-atividade. Todo o processo de gestão da escola deverá estar contido no Projeto Político Pedagógico da Escola.

2.4 Gestão Democrática

A reflexão sobre questão democrática busca esclarecer a prática do diretor escolar e a participação das instâncias colegiadas. E segundo PARO (2004, p.73), em uma entrevista com uma diretora da rede estadual paulista diz: que muitas vezes os membros do conselho têm de ser “laçados” entre aqueles que se dispõem a participar. No Paraná não é muito diferente, pois os pais de nossos educandos estão sempre muito ocupados e preocupados com seus afazeres trabalhistas e sociais, e não têm tempo para colaborar com o Diretor ou até mesmo desconhecem a importância de sua participação nas instâncias colegiadas junto a comunidade escolar. *Gestão democrática é um*

princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeiras (VEIGA,2005 p17).

O gestor escolar é o sujeito articulador da democracia no espaço educacional, articulando o trabalho escolar com a participação da comunidade escolar, Equipe Pedagógica, Professores e funcionários, orientando e propiciando condições de agir nos espaços escolares. Cabe ao diretor proporcionar reuniões e eventos envolvendo a comunidade escolar e expor as atribuições dos colegiados: Conselho Escolar, APMF e GREMIO ESTUDANTIL, pois é neles que legitimam as proposições do coletivo escolar e garante as ações do projeto Político Pedagógico. Cada instância colegiada possui um estatuto próprio, com amparo legal na Legislação educacional, os quais definem juntos as metas, visando melhorar a qualidade das práticas educativas.

A Democracia na escola amplia as ações coletivas mostrando caminhos para se avançar sua efetividade com princípios social e um melhor atendimento ao público.

Um grande desafio hoje é a luta contra a evasão escolar, que está mais voltada para um problema social que prejudica o sistema educacional. As causas da evasão escolar são variadas: condições socioeconômicas, culturais, geográficas ou mesmo questões didático-pedagógicas.

Para minimizar os impactos da evasão, violência nas escolas públicas os gestores estão amparados pela Constituição Federal, LDB, Estatuto da Criança e do Adolescente e também o Programa de Mobilização pela Inclusão Escolar e a valorização da vida, o programa Fica comigo. É responsabilidade de todos, Poder Público, família e comunidade.

A atuação do gestor escolar está vinculada com as instâncias colegiadas para uma melhor administração, partindo dos conhecimentos da própria comunidade escolar no intuito de atender todas as crianças e adolescente em todas as situações de risco: ameaça violação dos direitos por abandono, violência física, psicológica ou sexual.

Alem de suas atribuições como gestor administrativo e pedagógico o papel do diretor está vinculado ao atendimento direto aos educandos:

- 1) Acompanhar a frequência dos alunos, preencher a ficha FICA;
- 2) Participar das reuniões;
- 3) Encaminhar casos de violência ou de suspeitas ao Poder Público ou instituição competente;
- 4) Solicitar atendimento da Patrulha Escolar, quando necessário;
- 5) Promover discussões, reflexões e conscientização a respeito da legislação educacional, a importância da participação da comunidade escolar nas questões que envolve nosso educandos.

2.5 A Organização Administrativa e Financeira na Escola

A partir das constatações feitas nas leituras e entrevistas com os Gestores escolar constatamos que a gestão democrática do ensino público, mesmo amparado pela constituição e pela LDB 9394/96, Art. 14º, requer uma maior participação da comunidade escolar juntamente com o gestor para uma busca efetiva de objetivos educativos integralizados com as práticas políticas, sociais e com as atividades administrativas.

Quando falamos em gestão financeira compreendemos de que forma se dá o financiamento da educação, a escola necessita de mecanismos para a gestão dos seus recursos financeiros, sendo destinados aos estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual e as Associações de Pais, Mestres e Funcionários – APMFs, os quais recebem recursos do Governo Estadual e Federal.

Com base nas pesquisas junto aos diretores e leitura nos manuais de operacionalização dos recursos recebidos pelas escolas, constatamos que existem vários programas de apoio às Secretarias Estaduais e Municipais, com o repasse de recursos da UNIÃO. São várias as possibilidades de aplicação desses recursos, eles fazem parte de programas que possuem destinação específica, são recursos destinados a uma ação específica: alimentação escolar, transporte escolar, livro didático, biblioteca escolar, saúde escolar e manutenção da escola:

- FUNDO ROTATIVO - recursos definidos nas resoluções divulgadas pelo MEC/FNDE e Regulamentada pela Lei 14267/2003 e Decreto 3392/2004, Normas operacionais da cada programa Resolução do FNDE Nº 17/2011, Nº 09/2011. O conselho escolar juntamente com o Gestor Escolar deve contar com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade escolar para aplicação do planejamento participativo na aplicação dos recursos financeiros da escola e fazer um diagnóstico da realidade escolar. Este acompanhamento pode ser realizado freqüentemente, mensal, bimestral, de acordo com as necessidades da comunidade escolar.

O Fundo Rotativo tem como objetivo maior rapidez no repasse de recursos aos estabelecimentos, eliminou-se burocracia proporcionando mais autonomia aos gestores, os quais são os próprios gestores das contas bancárias. Dentre o Fundo Rotativo enquadram as cotas: Escola cidadã, Cota Extra, Cota Normal Consumo, Cota normal Serviços e Cotas Extras.

- O PROGRAMA DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA- PDDE, é um programa Federal- MEC/FNDE, tem como objetivo prover a escola com recursos financeiros, de forma suplementar, diretamente na contas da APMFs, para melhorias das condições estruturais e pedagógicas. O Conselho deliberativo do FNDE destina as verbas conforme dados coletados pelo Censo Escolar do ano anterior. A APMFs juntamente com o Conselho Escolar deliberam sobre a aplicação dos recursos.

A prestação de contas é realizada após a realização do plano de aplicação com a participação do GESTOR, presidente da APMFs, Conselho Deliberativo e Comunidade escolar. As prestações de contas são apresentadas de duas formas: Prestação de Contas “ON LINE, Prestação de contas” DOCUMENTAL. A Prestação documental deverá ser encaminhada e protocolada pelo Estabelecimento de Ensino, no NRE, até a data de 31 de janeiro do ano subsequente.

- O Programa Escola Acessível constitui uma medida estruturante para a consolidação de um sistema educacional inclusivo. Foi instituído o Programa escola Acessível, por meio do Decreto nº 6094/2007. Resolução FNDE/CD nº 26/2007, estabeleceu as orientações e diretrizes para acessibilidade física. O Programa contempla escolas de educação básica com salas de Recursos

Multifuncionais. Tem como objetivo:

- adequar arquitetônica ou estrutural, os espaços físicos, a fim de atender os requisitos de acessibilidade;
- adequar sanitários, alargar portas e vias de acesso, construir rampas, instalar corrimão e colocar sinalização tátil e visual;
- adquirir mobiliário acessível, cadeira de rodas, material desportivo acessível, recursos tecnológicos.

Considerando que a gestão democrática é fruto da postura democrática dos diversos segmentos, é importante ressaltar que a participação de todos em todo o processo de gestão escolar, tanto pedagógico como administrativo requer uma organização e um planejamento no âmbito da escola, com princípios que estabeleçam as ações pedagógicas e administrativas na busca de uma educação de qualidade social.

A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa, é capaz de permitir a participação da comunidade, caracterizando a democracia. (Neve, In Veiga, p. 95).

Podemos afirmar que a prestação de contas é um princípio básico da Administração, previsto na Constituição Federal. O gestor deve prestar contas de todos os recursos recebidos anualmente.

A escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas.

Conforme leituras e análises dos textos e outras fontes consultadas, compreendemos que o gestor escolar tem um papel primordial no funcionamento da escola. Sua atuação pode determinar a qualidade dos trabalhos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Amparados pelos princípios constitucionais que regem a administração pública, CF/88 e Constituição do Estado o Art.27. A administração pública direta, indireta e fundacional, qualquer dos Poderes do Estado e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, eficiência, motivação, economicidade.

Para alcançar um objetivo tudo deve estar alinhado em objetivos, ações e recursos, para que a administração escolar cumpra sua função socializadora, na perspectiva da transformação do cotidiano escolar com a participação das instâncias colegiadas no momento da administração dos recursos financeiros recebidos na escola, advinda do Governo Federal, Estadual ou Municipal.

Os recursos são fornecidos com base nos levantamentos feitos pelo CENSO ESCOLAR e SERE- que propiciam a comunidade escolar elencar prioridades para melhoria do trabalho pedagógico. Os quais são indicadores que fornecem dados para análise do desenvolvimento escolar, índice de desistências, reprovação e condições socioeconômicas dos alunos e profissionais da educação.

O patrimônio escolar é o conjunto de bens, direitos e obrigações suscetíveis de depreciação econômica obtida através de compra, doação, devidamente identificada e registrada contabilmente. Sendo o diretor/gestor responsável legal pela manutenção e conservação do patrimônio escolar, conforme estabelece o Art.279, inciso IX da Lei 6174/70- Estatuto dos Funcionários Civis do Paraná, o qual passamos a transcrever “Art.279 – são deveres”: IX – Zelar pela economia e conservação do material que lhe for confiado.

Conforme informações obtidas junto ao Diretor e consulta ao link: [dia adiaeducação/fundorotativo](#), a SUDE- Superintendência de Desenvolvimento Educacional do Paraná, através da diretoria de administração escolar- DAE, que verifica o patrimônio, faz vistorias, atualizações e manutenção dos bens quando necessários e solicitado pela SEED alguma alteração.

O gestor deve ter conhecimento e uma equipe que auxilie na prestação de contas, juntamente com os membros do Conselho Escolar e Conselho Fiscal da APMF para administrar os recursos, solicitar cotas suplementares para atender as necessidades no ambiente escolar. Atentar para todas as necessidades da escola e acompanhar todo o processo de liberação dos recursos fornecidos para escola, sendo eles: Merenda escolar, procedimentos para edificações escolares, Liberação do Fundo Rotativo, PDDE, PDE; cotas suplementares para reparos e melhorias, transporte escolar, locação de imóvel e rede Física.

2.6 Legislação Escolar

O gestor escolar tem um papel importante no funcionamento da escola, exercendo um conjunto de poderes, que são proporcionais e compatíveis com o seu respectivo nível hierárquico.

Sua atuação é determinada por legislação, tanto pela Constituição Federal como pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96) e legislação específicas normatizadas pelo Conselho Estadual de Educação do Paraná. Cabe ao gestor a responsabilidade do cumprimento à legislação vigente, evitando prejuízos à vida escolar dos alunos.

O diretor precisa ter conhecimento sobre as leis e legislações que amparam todo o sistema escolar: tanto o trabalho pedagógico, administrativo, logístico e documentação escolar. Dentre tantas legislações, a principal que ampara e regulamenta a matrícula escolar é a Deliberação nº9/01-CEE/PR. Lembrando que a secretaria escolar é o órgão responsável pelos serviços de escrituração, documentação, correspondência e processos referente a vida do Estabelecimento e vida escolar do aluno.

O exercício do gestor está voltado para o interesse público, suas principais atribuições quanto à documentação escolar deve ser exercido com eficiência, apresentando a melhor relação custo-benefício em prol da comunidade escolar. Garantindo o bom funcionamento da organização escolar.

A gestão democrática na escola tem como objetivo a participação do gestor, professores e funcionários; hoje com grandes avanços e valorização dos agentes educacionais, os quais contribuem diretamente com o sucesso do gestor. Os quais estão envolvidos diretamente com a parte burocrática da escola, principalmente com os registros das documentações do estabelecimento e documentação dos alunos. O gestor precisa contar com funcionários eficientes e comprometidos para garantir a fidedignidade de toda a documentação, sendo a documentação escolar o passaporte do estudante para a vida acadêmica e profissional.

3 METODOLOGIA

O trabalho será realizado e enriquecido dentro de um subsídio teórico e uma pesquisa de campo através de um questionário (ANEXO I), direcionado aos diretores das Escolas Estaduais de Foz do Iguaçu. Com o objetivo de compreender a realidade investigada.

Para o desenvolvimento do “Programa Comunidade Unida” a metodologia utilizada baseia-se numa abordagem eminentemente participativa, com enfoque teórico-vivencial. Utilizando-se de fóruns de discussão, dinâmicas de grupo, vivências, seguidas de debates e reflexões, para que se formulem também ações conjuntas que possam propor melhorias no espaço escolar.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Foz do Iguaçu é um município brasileiro localizado no extremo oeste do estado do Paraná, do qual é o 7º mais populoso, com 255.900 habitantes, conforme estimativa do IBGE.

Integra uma área urbana com mais de 700 mil habitantes, constituída também por Ciudad Del Este, no Paraguai e Puerto elguazú, na Argentina, países que fazem fronteira com cidade.

A base da economia da cidade é o turismo; é muito conhecida internacionalmente pela famosa Cataratas do Iguaçu, Itaipu (maior hidrelétrica do mundo em produção anual de energia), o Marco das Três Fronteiras, a Ponte Internacional da Amizade (divisa entre Brasil e Paraguai) e Ponte da Fraternidade (divisa Brasil e Argentina), Parque das Aves e outros pontos turísticos.

Na área da educação, esteve em 33º lugar no ENEM de 2008, recentemente foi escolhida para alocar a Universidade Federal da Integração Latino-Americana- UNILA.

Foz do Iguaçu possui 57 escolas municipais, 29 escolas estaduais distribuídas nos bairros e no centro da cidade.

4.1 Descrição geral

Estudo realizado no Colégio Estadual Três Fronteiras, cidade de Foz do Iguaçu, seu nome de origem é devido estar localizado em um bairro próximo ao marco das três fronteiras: Brasil, Paraguai e Argentina.

O estabelecimento de Ensino teve suas atividades iniciadas ainda na década de 60 com denominação de Escola Municipal General Meira, a partir da década de 80 passou para a responsabilidade da ADEFI(Associação de Desenvolvimento Educacional de Foz do Iguaçu).

Em 1987 passou para responsabilidade do Estado e mudou sua denominação, a qual foi feito uma pesquisa pública para escolha do novo nome do Estabelecimento.

Atualmente oferta Ensino Fundamental e Médio, com 18 salas de aula por período (manhã, tarde e noite), dependências administrativa, pedagógicas, biblioteca, sala de recursos, salas de apoio, laboratório de Informática e ciências. O Estabelecimento conta, com os seguintes dados estatísticos:

- alunos do Ensino Fundamental 960
- alunos do Ensino Médio 467
- 59 professores no Ensino Fundamental
- 32 professores do Ensino Médio
- 10 funcionários Agente Educacional II (Técnicos Administrativos)
- 16 funcionários Agente Educacional I (Auxiliar de execução e infraestrutura)
- 1 Diretor Geral
- 2 Diretores Auxiliares
- 5 Pedagogos
- 1 Secretária Geral

Recebe recursos Estadual e Federal, sendo uma média de R\$ 26.024,70 (vinte e seis mil e vinte e quatro reais e setenta centavos) por ano, dos

seguintes programas: PDDE Escola, Fundo Rotativo, Acessibilidade na Escola (recursos devido ser uma escola inclusiva), merenda escolar.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

Existem evidências de problemas relacionados a Gestão Democrática nas Escolas Públicas, como mostram inúmeras pesquisas, como por exemplo, o trabalho de Paro (2004). Estes trabalhos mostram um diagnóstico de uma situação que se torna problemática nas escolas, que é o desafio do gestor de “trazer a família e demais membros da comunidade à escola proporcionando a participação mais efetiva no processo educativo, com ações compartilhadas entre conselho Escolar, Associação de Pais, Mestres e Funcionários, Grêmios Estudantil. Os quais acompanham e ajudam na aplicabilidade de recursos e Plano de ações dentro da escola, favorecendo o exercício da cidadania como prática social, previsto na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Educacional participativo”.

De acordo com Cordeiro (2004, p.41), a gestão democrática implica que a comunidade extra e intra-escola assumam o papel de dirigente, pois alunos, professores e funcionários assumem a responsabilidade pelo projeto da escola. A participação efetiva da comunidade na partilha do poder, o poder desloca-se do diretor para as decisões tomadas no conjunto da escola, conseqüentemente motivando à todos a assumir a sua responsabilidade no processo educativo.

Como descrito por Cordeiro (2004, p.42), ao participarem, os pais e profissionais da educação percebem a escola não como responsabilidade do diretor, o qual deveria decidir sozinho o rumo da escola, e sim, como uma decisão coletiva, um compromisso de todos em prol de um objetivo comum: a melhoria da qualidade da escola, com igualdade. Afirma também que a participação possibilita a socialização de decisões e divisão de responsabilidade; um processo que faz-se necessário que a escola reconheça a importância da participação dos pais, substituindo o poder autoritário pelo de mediação e articulação.

A prática e a construção da autonomia de gestão escolar, como conceitua Lück (2006,p.107 VL II), é um processo aberto de participação do coletivo da escola, na construção de uma escola competente, que envolvem princípios, atitudes e estratégias, nos bons processos de gestão. Sendo os principais princípios: comprometimento, competência, liderança, mobilização coletiva, transparência, visão estratégica, visão proativa, iniciativa e criatividade.

5 PROPOSTA

5.1 Desenvolvimento da proposta

A proposta inclui duas frentes de trabalho: o desenvolvimento do “Programa Comunidade Unida”; e, uma pesquisa (Anexo I) que foi realizada junto aos Diretores das Escolas Públicas de Foz do Iguaçu (PR)

“Programa Comunidade Unida”

O “Programa Comunidade Unida” tem o objetivo de implementar e fomentar a participação do Conselho Escolar, APMF, funcionários, e Grêmios estudantis de forma efetiva no cotidiano Escolar. Para atingir este objetivo será criado um Plano de Ação com fóruns de discussão coletivos, reuniões e eventos, abrangendo todos estes colegiados.

O “Programa Comunidade Unida” visa auxiliar os diretores das escolas em suas tarefas de proporcionar uma gestão escolar democrática que proporcione reuniões e eventos envolvendo a comunidade escolar e expor as atribuições dos colegiados: Conselho Escolar, APMF e GRÊMIO ESTUDANTIL, pois é neles que legitimam as proposições do coletivo escolar.

Cronograma:

Reuniões mensais com a comunidade escolar.

Temas: Na primeira reunião do “Programa Comunidade Unida” serão definidos os temas e ações de forma democrática e conjunta por toda a comunidade escolar.

Pesquisa com os Diretores das Escolas Públicas Estaduais de Foz do Iguaçu (PR)

Realizou-se uma Pesquisa (Anexo I) junto aos Diretores nas Escolas Públicas de Foz do Iguaçu (PR) para levantar as principais dificuldades para a plena atuação do Gestor nas Escolas Públicas de Foz. Esses dados serão discutidos também no fórum do coletivo escolar.

Os resultados da pesquisa são apresentados e analisados com os questionários utilizados para entrevista com os diretores. O qual foi aplicado no momento de uma reunião com os diretores das escolas estaduais de Foz do Iguaçu. Com a colaboração de um representante do Núcleo Regional de Ensino, que proporcionou um momento para que pudesse aplicar a entrevista entre 20 diretores presentes na reunião, 16 diretores se propuseram a responder o questionário.

Quanto ao questionário com diretores, os dados serão passados a cada diretor, e depois apresentados de forma geral nas reuniões do “Projeto Comunidade Unida”.

5.2 Plano de implantação

Estratégias de implantação, etapas, atribuições de responsabilidades pela implantação e forma de monitoramento.

Estratégias de implantação:

Endo marketing: Fornecer informações para os participantes da escola (professores, funcionários, alunos) sobre o “Programa Comunidade Unida”.

Para isso sugere-se que sejam elaborados cartazes, textos, filipetas e outras formas de comunicação que a escola tenha disponível. A Escola ficará responsável em disponibilizar o conteúdo dos materiais, impressão (quando necessária) e distribuição do material.

Divulgação para a comunidade externa: os próprios alunos levarão para os seus pais informações sobre o “Programa Comunidade Unida”.

Agendamento de entrevistas com os Diretores das Escolas Públicas Estaduais em Foz do Iguaçu para aplicação de questionário.

Essa atitude estratégica visa dar aos pais, alunos, professores e funcionários uma noção da importância de um serviço orientado, uma gestão democrática e das práticas de partilha do poder, visando assumir iniciativas na gestão escolar. De acordo com Silva (2005), o endomarketing é um elemento indispensável para o sucesso de qualquer empresa. Nas escolas não é diferente, a divulgação para a comunidade de como funciona as instâncias colegiadas e a aplicação dos recursos é de extrema importância para que todos sejam sujeitos ativos na gestão escolar.

5.3 Recursos

Estimativas de recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto (recursos humanos, financeiros, materiais, instalações, etc.)

Utilizar recursos da APMF para os gastos com materiais informativos, pois as verbas recebidas não podem ser gastas com serviços de gráfica a fins administrativas, são recursos destinados somente para aquisição de materiais e benfeitorias para o aluno em sala de aula.

Recursos Humanos:

Serão utilizados recursos humanos das Escolas Públicas e suas comunidades na cidade Foz do Iguaçu (PR):

- diretores das escolas;
- docentes;
- funcionários da escola;

- alunos e seus pais.

Todos participarão como sujeitos ativos, propondo temas para discussão e ações para a melhora da gestão escolar e das comunidades ao redor das escolas.

Recursos Materiais

A elaboração dos materiais será feita com recursos das Escolas, e associações, como cópias, impressões, papéis A4, eventualmente se utilizará, equipamentos de informática e multimídia da própria escola.

Materiais:

- Flip-chart
- Pincéis atômicos
- Projetor Multimídia
- Som
- Folhas de papel sulfite
- Canetas
- Reprodução dos materiais

Instalações: os trabalhos serão desenvolvidos nos auditórios, ou ginásios de esporte das Escolas. Sala de vídeo, sala de informática.

5.4 Resultados esperados

Com a implantação do “Programa Comunidade Unida” espera-se superar muitas das dificuldades encontradas no dia a dia Escolar, suplantar a falta de participação da comunidade escolar, transformando-a em uma comunidade participativa e envolvida com todas as questões da Escola, pois o programa busca contemplar os principais temas que envolvem a realidade escolar.

Transformando assim o ambiente escolar em um espaço verdadeiramente democrático, através de gestores que por meio deste programa conseguirão ouvir, entender e estabelecer um diálogo verdadeiro e transparente com professores, funcionários, alunos e seus pais.

O Projeto terá ainda como resultado através da pesquisa com os diretores das escolas municipais um espaço para entender e dar voz as angústias, perplexidades, e problemas que estes profissionais enfrentam; questões que serão discutidas com a comunidade escolar no “Programa Comunidade Unida”.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Um dos impeditivos da concretização deste Projeto seria a falta de adesão e participação de diretores, professores, funcionários, alunos e seus pais, nas atividades propostas. Uma medida preventiva seria a sensibilização da comunidade escolar para a importância de uma escola democrática e participativa. Esta sensibilização deverá ser feita já na primeira reunião do Projeto, e ao longo do desenvolvimento do “Programa Comunidade Unida”.

As dificuldades encontradas para uma maior transparência é a falta de participatividade dos pais nas instâncias colegiadas, em trazer os pais para discutir onde serão investidos os recursos e a falta de adesão na participação ativa na gestão escolar.

Outro sim o engessamento da utilização dos recursos, que inviabilizam a solução de problema da escola, pois muitas vezes os recursos vem para benfeitorias novas e acaba sendo utilizado para sanar os problemas de vandalismo e danos ao patrimônio público que acontece constantemente nas escolas.

6 CONCLUSÃO

A Proposta de Implantação deste trabalho vem ao encontro das necessidades levantadas por diversos autores, e visa melhorar as relações entre toda a comunidade escolar das Escolas Públicas de Foz do Iguaçu.

O trabalho junto aos diretores, professores, funcionários, alunos e seus pais, poderá ser um diferencial junto aos trabalhos desenvolvidos nas Escolas Públicas de Foz do Iguaçu. Auxiliando assim os gestores escolares a promoverem discussões, reflexões, conscientização e concretização a respeito da legislação educacional, e da importância da participação da comunidade escolar nas questões que envolvem nossos educandos.

Concluí-se com este trabalho, que a aplicabilidade da gestão participativa é a falta de responsabilidade individual, por parte dos pais, os quais têm outras prioridades como: trabalho, família, lazer e por último a escola de seus filhos.

Nesse sentido, também percebemos a necessidade de discussão para oportunizar encontros positivos entre pais, professores e direção da escola.

Conforme PARA (2004), apresenta que não se pode tomar os determinantes estruturais como desculpa para não fazer nada, pois são vários grupos que convivem no espaço escolar, e a consciência de interesses são amplos, muitas vezes conflitante com os interesses pessoais e contraditórios com os que se dão no espaço escolar.

Para trabalhos futuros propõe-se desenvolver mecanismos que viabilizem a aplicabilidade do projeto “Programa comunidade Unida”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Constituição da República Federal do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9391/96*. Curitiba: Reproset Editora Gráfica, 2004.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. *O Projeto Político Pedagógico e a Gestão da Escola*. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto Político-Pedagógico da Escola*. Campinas: Papirus, 1995. 20ª Edição.

COLÉGIO ESTADUAL TRÊS FRONTEIRAS. *Regimento Escolar*, 2009. Foz do Iguaçu: 2010 (mimeo).

COLÉGIO ESTADUAL TRÊS FRONTEIRAS. *Projeto Político Pedagógico*, 2008. Foz do Iguaçu: 2010 (mimeo).

CORDEIRO, Silvana Borghelot. *As práticas de gestão escolar das instituições públicas de ensino fundamental e médio em Foz do Iguaçu-PR*. Florianópolis, SC: [..], 2004. Dissertação (mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina.

Gestão Pedagógica. Disponível em <<http://www.escola.pr.gov.br/mod/resource/view>> Acesso em 22 set. 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. *Democratização da escola pública- Pedagogia crítico-social dos conteúdos*. Edições Loyola, São Paulo, 19ª edição, 2003.

LÜCK, Heloísa. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*/Heloísa Lück. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. *Manual do Programa Escola Acessível*, Brasília. 2011.

PARANÁ. *Manual de operacionalização Programa Dinheiro Direto na Escola*. Curitiba: SEED, 2011.

PARO. Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3ª edição São Paulo, ática, 2004 (série educação em ação).

PREFEITURA DE FOZ DO IGUAÇU. Disponível em <http://www.fozdoiguacu.pr.gov.br/Portal/Acesso> em Out.2011.

Programa de Desenvolvimento Educacional. Disponível em <http://pde.pr.gov.br/modules/conteúdo> Acesso em 05 set. 2011.

Recursos Financeiros da Escola. Disponível em <http://www.e-escola.pr.gov.br/mod/resource/view> Acesso em 21 set. 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO - *Manual de operacionalização – PDDE Programa Dinheiro Direto na Escola*, Curitiba. 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO - *Manual de operacionalização – PDDE Programa Dinheiro Direto na Escola*, Curitiba. 2011.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma construção coletiva. Campinas: Papyrus, 1995. 20ª Edição.

ZANELLA. Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração/ Liane Carly Hermes Zanella. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC;(Brasília): CAPES: UAB, 2009.

ANEXO I

PESQUISA SOBRE AS DIFICULDADES NA ATUAÇÃO DO GESTOR NAS ESCOLAS PÚBLICAS, DE FOZ DO IGUAÇU-PARANÁ
(Questões para o Diretor).

Senhor (a) Diretor (a), preciso de sua colaboração para responder algumas questões que serão úteis para contribuir com minha pesquisa do Projeto Técnico- Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Atenciosamente

Sônia Maria da Silva

Foz do Iguaçu, 2011.

<p>1 – Qual sua formação acadêmica? _____</p> <p>2 – Sexo: Feminino () Masculino()</p> <p>3- Quantos anos de atuação na Gestão Escolar? _____</p> <p>4- Quais as principais dificuldades encontradas na administração da sua escola?(por ordem de dificuldade). () Recursos insuficientes para atender todas as necessidades da escola () Recursos pré destinados, com poucas opções de utilização dos recursos. () Falta de participação efetiva dos pais () Falta de profissionais e professores para atender todas as necessidades escolar</p> <p>5 – As atribuições diárias na função de Diretor ultrapassam as mencionadas em documento e legislação da SEED? () Sim () Não () as vezes Justifique: _____ _____</p> <p>6 – Quem contribui nas atividades burocráticas? () Diretor Auxiliar () Secretário () Agente Educacional II (Aux.Adm)</p> <p>7– No momento da prestação de contas das verbas recebidas na escola quem contribui?(enumere conforme ordem de participação). () Diretor Auxiliar () Pedagogo () Secretário () Agente Educacional II(Tec. Administrativo) () Membros da APMF, Conselho Escolar () Contador</p>	<p>8 - O conselho Escolar e APMF são atuantes em sua escola? () Sim () Não</p> <p>9 – Quais são as dificuldades para participação dos pais nas instâncias colegiadas? () Falta de tempo para participar das reuniões () Falta de conhecimento sobre a importância da participação na administração dos recursos, gestão escolar.</p> <p>10 – Quais as dificuldades encontradas na gestão escolar? () Administrativa () Pedagógica () Financeira Justifique: _____ _____ _____</p> <p>11- Quais os momentos que os pais participam da escola? (enumere conforme ordem de participação). () das reuniões para entrega de boletins; () das reuniões com o conselho escolar, APMF; () das reuniões e promoções; () quando são convocados. () no momento das matrículas .</p> <p>12- Sugestões para melhorar a participação da comunidade escolar (instância colegiadas), na gestão escolar: _____ _____ _____ _____</p>
--	---

