

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RUBIA RIBAS

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PARADIGMA DA EDUCAÇÃO
BRASILEIRA NA ATUALIDADE**

CURITIBA

2016

RUBIA RIBAS

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PARADIGMA DA EDUCAÇÃO
BRASILEIRA NA ATUALIDADE**

Artigo apresentado como requisito
parcial para conclusão do curso de
Especialização em Coordenação
Pedagógica- Universidade Federal
do Paraná – UFPR.

Orientadora:
Profª Ma. Fabiana Thomé da Cruz

CURITIBA

2016

A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PARADIGMA DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA NA ATUALIDADE

RUBIA RIBAS¹

RESUMO

Este artigo visa refletir sobre as atribuições inerentes a função da direção da escola, na rede de educação pública do estado do Paraná. A ideia é destacar os instrumentos existentes a disposição da gestão para que a comunidade escolar, de posse desses conhecimentos, possa se integrar de forma qualificada e democrática à gestão escolar. Foi realizado um estudo aprofundado de bibliografia sobre a temática e de material disponibilizado por ocasião de curso de gestores ofertado pela Secretaria de Estado de Educação. O trabalho foi pensado no intuito de estabelecer uma reflexão sobre o sistema educacional brasileiro, a história da educação e as mudanças que ocorreram ao longo dos anos. Percebeu-se que as relações estabelecidas em cada década e a forma de gestão desenvolvida, durante anos, demonstram que por longo tempo a democracia permaneceu apenas no imaginário de idealistas e, na prática, o que se observava eram relações de poder e autoridade. Buscou-se na literatura a síntese dos estudos realizados sobre tecnologias na educação, legislação educacional, recursos financeiros e pedagógicos, entre outros, na perspectiva que destaca a importância do gestor conhecer e utilizar no cotidiano escolar estes recursos. Os estudos revelam a evolução dos princípios relacionados à gestão democrática. A legislação e normatização que vem se implantando no sistema educacional visa efetivar uma ação pautada no posicionamento do gestor como mediador, por meio da prática de ações voltadas a organização e manutenção financeira, pedagógica e dos recursos humanos presentes na escola. Apesar da autonomia das escolas ser restrita, a existência de instâncias colegiadas e de eleições para diretores indica a busca permanente por estratégias coletivas que propiciem melhoria na qualidade de ensino e na gestão dos recursos destinados a educação.

Palavras- chave: Gestão Democrática; Instrumentos da Gestão Escolar no Estado do Paraná; Gestor da Escola Pública.

¹ Artigo produzido pela cursista Rubia Ribas, do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, Email: ruribas35@gmail.com

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
2 O SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO: UM ENFOQUE SOBRE O PROCESSO EDUCACIONAL	4
3 METAS A SEREM ATINGIDAS NOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS, HUMANOS, PEDAGÓGICOS, DEMOCRÁTICOS, ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS	10
3.1 ASPECTOS TECNOLÓGICOS APLICADOS À EDUCAÇÃO	10
3.2 ASPECTOS DOS RECURSOS HUMANOS DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DO PARANÁ, VINCULADOS A SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO	12
3.3 ASPECTOS PEDAGÓGICOS	14
3.4 ASPECTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	15
3.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS I E II	18
3.6 ASPECTOS DA LEGISLAÇÃO ESCOLAR	20
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PARADIGMA DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA NA ATUALIDADE

1. INTRODUÇÃO

Este artigo visa informar aos profissionais da educação da rede pública do estado do Paraná o que cabe aos gestores no desempenho da função que lhes foi outorgada pela comunidade escolar. A ideia é apontar os instrumentos existentes a disposição da gestão para que a comunidade escolar, de posse desses conhecimentos, possa se integrar de forma qualificada e democrática à gestão escolar. Por comunidade escolar nos referimos aos membros das instâncias colegiadas, professores, funcionários (agentes educacionais I e II), famílias, estudantes e segmentos da sociedade que tem ligação a causas que envolvam crianças e adolescentes.

Em Curso de Formação de Gestores, da Secretaria de Estado da Educação do Paraná, a autora teve oportunidade de perceber que existem muitos instrumentos legais que poderiam atuar como facilitadores da gestão democrática na escola, mas que muitas vezes são desconhecidos dos próprios profissionais que deveriam ou poderiam utilizar essas ferramentas. Na ocasião foi possível conhecer e analisar a organização e a legislação disponível em relação aos recursos financeiros e pedagógicos destinados as escolas da rede pública estadual, através do MEC (Ministério da Educação e Cultura) – FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional) e SEED (Secretaria Estadual de Educação).

A intenção, portanto, é explicitar, na perspectiva da gestão democrática das instituições de ensino, a existência de tais instrumentos e a relevância e a necessidade da comunidade escolar, principalmente mas não somente os conselhos de escola, de conhecer e se apropriar dessas ferramentas, para que estejam capacitados de participar ativamente desta gestão.

Foi realizado um estudo aprofundado de bibliografia sobre a temática e do material disponibilizado por ocasião do curso de gestores acima citado. A proposta que aqui segue foi pensada no intuito de estabelecer uma reflexão sobre o sistema educacional brasileiro, a história da educação brasileira e as

mudanças que ocorrem ao longo dos anos. É importante observar as relações estabelecidas em cada década e a forma de gestão desenvolvida, pois é fato que, durante anos, a democracia permaneceu apenas no imaginário de idealistas e, na prática, o que se observava era relações de poder e autoridade, e atendia aos preceitos da época.

Visa-se realizar uma breve reflexão sobre o sistema educacional brasileiro e a gestão democrática ao longo dos anos, e conhecer a síntese dos estudos realizados sobre tecnologias na educação, legislação educacional, recursos financeiros e pedagógicos, entre outros, em uma perspectiva que destaca a importância do gestor conhecer e utilizar no cotidiano escolar os recursos existentes, estimulando todos os envolvidos no processo educativo a desenvolver atitudes voltadas à melhoria na qualidade de ensino e fortalecimento dos profissionais da educação e dos valores humanos no ambiente de trabalho, buscando estabelecer metas que possibilitem a aplicação dos recursos destinados a educação de forma mais eficaz, de acordo com a necessidade e realidade de cada instituição escolar. Tal postura pode estimular ações que visem a melhoria na qualidade de ensino e nos índices educacionais das instituições de ensino públicas no estado do Paraná. O conhecimento dessas ferramentas de gestão disponíveis pode ainda instrumentalizar os membros de vários segmentos das instituições escolares paranaenses, reiterando a importância de articular o trabalho pedagógico, administrativo e educacional na perspectiva da gestão democrática, em busca de melhoria na qualidade da educação.

1.1 JUSTIFICATIVA

A história da educação no Brasil aponta um processo marcado por muitas fases de transição entre modelos estabelecidos através de teorias e concepções de educação as mais diversas, que se alternaram ao longo dos anos cada qual com aspectos que produziram discussões sobre a viabilidade de seus métodos.

Pudemos observar fases onde o aluno era um receptor de conhecimento, sem analisar a forma como processava as informações, ensino técnico voltado apenas à formação para o mercado de trabalho, até chegar a história recente onde novos paradigmas apontam

para a importância em desenvolver no educando a capacidade de processar as informações, tomando parte ativa na construção do conhecimento, utilizando-o em sua formação pessoal para cidadania.

Neste processo histórico, desde a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 4.024/61, passando pela LDB 5.692/71 e atualmente em vigência a LDB 9.394/96, vimos diferentes formas de gerenciamento das instituições de ensino, cada qual buscando atender a legislação educacional e as tendências educacionais do momento histórico. Aos gestores, ao longo da história, foram exigidas diferentes posturas, muitas vezes de autoritarismo e punição a alunos e educadores que não estivessem correspondendo às expectativas pré-estabelecidas pelo sistema educacional vigente.

Atualmente a educação abre preceito à gestão escolar democrática, que para Libâneo (2003) é “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Para Souza (2005),

[...]“a gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não, através da qual as pessoas agem sobre ela pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo, com vistas a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre os dos demais sujeitos, ao ponto dos demais sujeitos agirem como eles pretendem”[...] (SOUZA, 2006, p.127)

Neste contexto, o gestor precisa conhecer os mecanismos legais (Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96), as concepções pedagógicas, ter capacidade de comunicação e interação com as pessoas, para que possa estabelecer um ambiente colaborativo e organizado; onde todos os profissionais da educação, pais e alunos destinem esforços para o desenvolvimento do trabalho administrativo e pedagógico, superando conflitos em busca de uma educação de qualidade.

Nesta perspectiva, esta proposta pode tornar-se base para estudos, análises e definição de estratégias a serem projetadas no cotidiano das atividades escolares.

2. O SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO: UM ENFOQUE SOBRE O PROCESSO EDUCACIONAL.

O sistema educacional brasileiro vem estruturando-se ao longo dos anos na busca de um projeto que atenda as necessidades sociais e humanas, procurando possibilitar a formação de educandos hábeis e capazes de promover o desenvolvimento social.

"Historicamente, à escola compete ensinar o saber organizado - patrimônio de cada sociedade nacional e da própria sociedade humana, modelando novas formas de saber de acordo com o projeto político, mais representativo das expectativas que vitalizam um povo." (LINHARES, 1987)

A década de 30 trouxe um período de intensa radicalização política, diversas ideologias e muitos projetos visando à transformação social, entre eles uma nova política educacional para o país.

Em oposição ideológica estavam liberais, católicos, integralistas, governistas e aliancistas, cada qual com seus conceitos e projetos educacionais visando à construção de um "novo Brasil", diferente da República oligárquica que a Revolução de 30 veio colocar de lado.

Os liberais deixaram para a história uma importante publicação, o "Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova" (1932). Segundo Paulo Ghiraldelli, eram eles:

[...] "Intelectuais que expressavam os desejos da construção de um país em bases urbano-industriais democráticas e que, no plano educacional, endossavam as teses gerais da Pedagogia Nova. Eram aqueles intelectuais que encetaram a maioria das reformas educacionais estaduais dos anos 20, e que por isso passaram a ser conhecidos como profissionais da educação" [...] (GUIRALDELLI, 1994, p. 39)

O Manifesto tinha como redator o liberal elitista Fernando de Azevedo, porém, faziam parte do grupo presenças como Anísio Teixeira, dos liberais igualitários, Paschoal Leme, entre outros.

Em extrema oposição aos liberais contra as teses escolanovistas, estavam os católicos, defendendo a Pedagogia Tradicional, onde a gestão das instituições era rígida e não possibilitava a discussão de ideias e a comunicação entre professores, alunos e diretores, na maioria dos casos era opressiva e autoritária. Em meio a estas forças o governo procurava manter certa neutralidade.

[...] "A mediação entre as ideias sobre a política educacional de católicos e liberais se deu com a Assembléia Nacional Constituinte. Talvez a mais progressista Carta Constitucional em matéria educacional, o documento de 1934 soube refletir o rico clima de debates das elites dos anos 1920 e 1930" [...] (GIRALDELLI, 1994, p.45)

Porém, em 1937, sob a alegação de combater o consumismo e assegurar a nação, o então presidente Getúlio Vargas "destituiu" o regime constitucional de 1934, institucionalizando o Estado Novo. O Estado ditatorial instituiu um novo regime jurídico, houve um novo direcionamento aos debates sobre a pedagogia e política educacional, que saiu da sociedade civil e passou a sociedade política.

As atitudes do governo Vargas na educação seguiram os preceitos de sua política trabalhista. "Usava de um lado a repressão aos radicais, e de outro a cooptação das lideranças reformistas e a decretação paternalista de benefícios." (GHIRALDELLI, 1994, p.41)

A década de 1950 e início dos anos 1960 destacaram a ideologia desenvolvimentista marcante no "Manifesto dos Pioneiros" de 1932.

"Renovadores educacionais, liberais, socialistas, militares das esquerdas cristãs, etc. concordavam na crítica de que a sociedade brasileira passava por uma transição que encaminhava o país para a modernização, em detrimento da sociedade tradicional, de base agrária." (GHIRALDELLI, 1994, p.128)

Com a modernização e industrialização ocorridas nessas décadas surgiram novas necessidades educacionais. Com as leis 4024/61 e 5692/71 disseminou-se a filosofia das Pedagogias Nova e Tecnicista, iniciou-se estudos acerca do ensino técnico, visando preparar profissionais técnicos no ensino de segundo grau, que ficou conhecido como ensino profissionalizante.

Dessa forma, a educação estruturou-se em pilares legais e paradigmas que propiciaram apenas a formação de profissionais metódicos e mecanicistas, sem ousadia ou expectativas de atualização e crescimento, e a postura diretiva

neste caso, estabelecia um rigor e estratégias que visavam manter uma ordem dominante, reproduzindo a organização social da época:

[...]“Nessas condições, a educação era uma tarefa relativamente simples: bastava descobrir as necessidades da máquina e formar as pessoas que responderiam a essas necessidades. A função real da escola era menos a de encorajar as pessoas a descobrir e aprender e, com isto, fazer de sua vida um progresso constante, que a de procurar moderar e controlar estes processos de maturação e evolução individuais”[...] (Mcluhan, trad. Gadotti e Lenzi, 1989, p.21)

Longos anos seguiram-se até que novas leis e paradigmas buscaram estabelecer critérios norteadores da ação educativa com moldes mais integrantes do conhecimento com as inovações tecnológicas, evoluções sociais e a era da globalização, onde surgiu a necessidade de uma reformulação de conceitos e ideais até então estabelecidos e implantados com resultados meramente cognoscitivos, sem que os indivíduos presentes no processo educacional fossem observados com todos os elementos que os compõem: Corpo, intelecto, emoções e sentimentos, interagindo entre si em relações inter e intrapessoais.

Os conhecimentos repassados pela escola atendiam a uma parte específica, racional, resultando assim em indivíduos informados, porém, nem sempre capazes de utilizar tais informações com sabedoria e discernimento.

“As aulas expositivas, o modo mais difundido na educação de massa, solicita do estudante um mínimo de engajamento. Este sistema, embora um dos menos eficazes que o homem jamais pôde imaginar, bastava num tempo em que só era solicitada uma pequena parte das faculdades de cada ser humano. Todavia, nenhuma garantia era dada quanto à qualidade dos produtos humanos da educação.” (Mcluhan, 1989, p.21)

A partir da década de 1970, com a Lei 5692/71, muitas transformações eram esperadas e ocorreram timidamente, novos conceitos e metodologias buscavam uma reformulação da visão de homem que se pretendia formar.

Implantou-se então, o ensino profissionalizante, destacando um ensino técnico e métodos que buscavam preparar futuros empregados para trabalhar mecanicamente sem necessitar de criatividade ou ousadia.

[...]“Para nos equilibrarmos no turbilhão das forças e projetos desencadeados, apegamo-nos à simplificação da educação para o desenvolvimento, tentando limitar o problema ao treino generalizado para a vocação e o trabalho”[...] (TEIXEIRA, 1971).

Entendeu-se então, que este não é um trabalho simples, necessitando um conjunto de técnicas e habilidades complexas, difíceis e especializadas, em permanente transformação e a exigir desenvolvimento mental.

Para Anísio Teixeira era necessário definir com objetividade os rumos e as metas a buscar, identificando os modos e meios de efetivá-los e a marcha dos métodos e técnicas a aplicar para armar o processo da transformação necessária a fazer.

Desde o início do século passado, intensificando-se nas décadas de 1960 e 1970 ocorreram mudanças significativas no processo de transmissão do conhecimento e da herança cultural. O problema não era apenas organizar o conteúdo do ensino fundado no passado, a necessidade do estudo do educando e de seus problemas, a descoberta do melhor método para estimular-lhe o crescimento e a aquisição da cultura de seu tempo, de seu presente e futuro tornava-se fundamental e despertava interesse dos estudiosos, pesquisas e novas tendências educacionais.

Também nos anos 1980, novas concepções buscavam reformulações no sistema educacional, porém, o ensino permanecia no campo das ideias, racionalizando o processo ensino aprendizagem, trazendo assim novas discussões a respeito da formação humana.

Segundo Carlos Vogt, até o final dos anos 80, o país vivia dentro de um modelo de produção que se chamou de substituição das importações, com abertura do mercado, com a globalização, o papel da tecnologia passou a ser a chave para as empresas. "Iniciou aí uma aproximação entre o setor educacional e empresarial. Conseqüentemente, a partir disso, se gerou a necessidade de se rever o modelo de formação em todos os níveis." (VOGT, 2001)

Com a Lei 9394/96, a sociedade passou a relacionar conceitos e elaborar um novo projeto, procurando atender as reais necessidades do mundo globalizado com grande estímulo as inovações; buscando cada vez mais trazer à escola assuntos relacionados à realidade diária do educando, a arte, o movimento, através de atividades lúdicas e integradoras que atribuam valores e

harmonizem a sociedade. Todos esses aspectos devem estar presentes no Projeto Pedagógico das escolas e ao diretor cabe a função de articular todos os segmentos em busca dos objetivos estabelecidos.

[...]”Conforme afirmam Sousa e Corrêa, sendo o projeto pedagógico a identidade da escola, sua construção demanda um processo constante de partilha entre vários segmentos que contribuem para o trabalho da instituição escolar (Sousa e Corrêa, 2002: 62). Certamente, tal perspectiva implica rever o papel e as funções do diretor, de forma que este atue no cotidiano, na condição de líder pedagógico, apoiando a definição de prioridades, avaliando programas e ações, organizando e participando de atividades de formação dos funcionários e valorizando os resultados alcançados pelos alunos” [...] (ABRAMOVAY (coord.), 2004, p. 41)

Ainda hoje, espera-se que os objetivos e metas propostos em lei tornem-se realidade observada e vivenciada, que os novos obstáculos sejam vencidos, boas ideias implantadas, com o intuito de fortalecer o sistema educacional e possibilitar o crescimento e desenvolvimento humano integral, aperfeiçoando habilidades e estimulando o surgimento de novas estratégias e boa integração nas relações.

Além dos desafios colocados para o sistema educacional brasileiro no que se refere à gestão democrática, como uma forma de estabelecer um processo participativo que atenda as necessidades educacionais, o movimento deve empenhar-se firmemente em avançar na formulação de políticas abrangentes e específicas, que criem condições objetivas e significativas para o desenvolvimento integral dos indivíduos; para que estes possam construir, de fato, soluções (de curto, médio e longo prazo) para o desempenho das novas exigências atuais frente à globalização, ao desenvolvimento tecnológico, as novas formas de comunicação e interação.

"Para isso, contudo, não bastaria planos e legislação, mas todo esforço de formação do professorado a ser levado a efeito, juntamente com projetos experimentais e ensaios de demonstração, a fim de encaminhar e implementar as reformas e planos projetados. Não há receitas nem panacéias possíveis, mas longo, laborioso, gradual e contínuo trabalho de organização e da ação a ser conduzido com extrema tenacidade, mas também extrema paciência." (TEIXEIRA, 1971)

As mudanças esperadas para o sistema educacional brasileiro devem estar centradas na formulação de projetos eficazes, bem como na

conscientização dos profissionais ligados a educação e a reformulação do processo de produção do conhecimento e gestão dos recursos educacionais.

Para Ronald Carretero, a reforma no sistema educacional deve começar pelo professor. Este deve ser conscientizado através de congressos, seminários, workshop, e nesse contexto o diretor deve agir, não como controlador do trabalho pedagógico, mas como articulador que de suporte para que o processo educativo se realize de forma eficiente e o professor tenha oportunidade de atualizar-se.

Reflexões acerca da importância em reestruturar os programas educacionais, conscientizar os profissionais da área e buscar junto à sociedade globalizada, mecanismos que possibilitem uma formação integral, direcionada também a qualidade de vida, são fundamentais.

Neste contexto, de fortalecimento de novos paradigmas, a gestão democrática na educação vem se firmando como uma estratégia fundamental para estabelecer uma política educacional com preceitos democráticos, legais e práticos, tentando mobilizar esforços coletivos de todos os segmentos envolvidos diretamente no cotidiano escolar.

A realidade brasileira, porém, mostra que a tendência centralizadora ainda é muito forte na cultura da escola e do sistema educacional como um todo. A participação, no seu sentido pleno, ainda não constitui prática comum no cotidiano, muito marcado por uma concepção na qual seria o diretor o único responsável pela escola. (Escolas Inovadoras, 2004, p.41)

A legislação avança em alguns aspectos na direção de proporcionar maior autonomia às instituições, possibilitando aos gestores em parceria com as instâncias colegiadas, principalmente o Conselho Escolar e APMF, a gerir os recursos, definir metas e implantar projetos que busquem a superação em relação aos desafios contemporâneos.

A gestão democrática deve estruturar-se, observando sempre a autonomia pautada na base legal, dentro do que prevê a legislação para os recursos financeiros, como o FUNDO ROTATIVO (Decreto 2404/2015 que Institui o Fundo Rotativo em cada um dos Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual, incluídos os Estabelecimentos da Rede Estadual de Educação Profissional e o PDDE (Resolução CD/FNDE/MEC Nº 2, de 14 de

abril de 2016)², bem como os recursos humanos regulamentados pelo Estatuto do Servidor Funcionários Cíveis do Paraná Lei 6174/70) e pedagógicos (LDB 9394/96) sejam utilizados com sabedoria e eficiência em prol de uma educação de qualidade, dentro das possibilidades de cada ser humano, respeitando a diversidade em todos os aspectos em que ela for percebida no ambiente educacional e social.

3. METAS A SEREM ATINGIDAS NOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS, HUMANOS, PEDAGÓGICOS, DEMOCRÁTICOS, ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

3.1 ASPECTOS TECNOLÓGICOS APLICADOS À EDUCAÇÃO

Ao longo dos anos observa-se um notável avanço tecnológico, que estabelece a necessidade de novos direcionamentos, pelas possibilidades estabelecidas na utilização dos recursos.

Desde o surgimento da imprensa, quando a escrita tornou-se fundamental ao ser humano, a educação vem se fundamentando além do tradicional ensino presencial. A Educação a Distância surge inicialmente como cursos profissionalizantes pelo instituto universal, mas, através dos anos, surgem os cursos supletivos televisionados e atualmente são inúmeras as possibilidades, em cursos de formação profissional, graduação, especialização, recursos audiovisuais com conteúdos importantes aos alunos.

Neste contexto, a Educação a Distância começou a estabelecer-se como uma forma de possibilitar uma gama de informações e conhecimentos. Todavia, para que haja realmente aprendizagem, é necessário que as pessoas estejam preparadas para a auto-instrução, para desenvolver estratégias para lidar com a tecnologia, conhecer e interagir em diferentes processos de mídias e recursos tecnológicos.

² Destina recursos financeiros, nos moldes operacionais e regulamentares do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), a escolas públicas municipais, estaduais e do Distrito Federal, a fim de contribuir para que estas realizem atividades de educação em tempo integral, em conformidade com o Programa Mais Educação.

A SEED/PR – Secretaria de Estado da Educação do Paraná, disponibiliza em seu portal educacional³ multimeios e recursos que possibilitam a alunos, professores e demais profissionais da educação informações, conhecimento, desenvolvimento profissional e pessoal, através dos conteúdos, vídeos, informativos, propostas de formação continuada, Grupos de Trabalho em Rede (GTR), onde a interação entre os profissionais pode gerar benefícios na prática pedagógica em sala de aula.

Nesta perspectiva de formação continuada à distância e bom uso de recursos tecnológicos nos estabelecimentos de ensino, é fundamental um bom gerenciamento dos recursos disponibilizados. O gestor tem um papel fundamental de gerir os recursos, porém, para atender as normas legais para prestação de contas, as quais são anualmente verificadas pelo Tribunal de Contas do Paraná, e que possui regras que, muitas vezes, impossibilitam a aquisição de recursos fundamentais a prática escolar, e não deixam possibilidade de investimento da verba disponível aos materiais necessários, por possuir uma divisão entre capital e consumo que nem sempre atende as reais necessidades da instituição de ensino

Sendo assim, cabe ao gestor estabelecer metas e incentivar o uso dos recursos de forma equilibrada, sem extravagâncias, com direcionamento e propostas de trabalho que aproveitem o tempo e os conteúdos direcionados aos profissionais com objetividade, o que atualmente torna-se um desafio, pois, muitas vezes, interessa aos professores e funcionários apenas a certificação dos cursos de formação buscando avanços no plano de cargos e salários e não a qualificação e implantação do conhecimento na prática.

A resistência de professores mais tradicionais, quanto ao uso da tecnologia nas aulas também é um aspecto que exige da direção, com apoio das equipes pedagógicas, capacidade de conscientização e intervenção.

O gerenciamento dos recursos financeiros também está ligado a procedimentos e informações disponibilizadas na rede. A comunicação através de correio eletrônico, o envio de instruções e memorandos e toda a legislação na qual se fundamenta os processos educativos, devem estar no cotidiano do

³ <http://www.educacao.pr.gov.br/>

gestor escolar, para que suas decisões sejam fundamentadas nas leis, instruções e normatizações que definem o desenvolvimento educativo.

A Gestão Democrática desafia o gestor a desenvolver a habilidade em articular a organização de aspectos humanos e tecnológicos, buscando harmonizar as relações, estimulando o desenvolvimento de cada profissional ligado a educação em busca de uma educação de qualidade.

3.2 ASPECTOS DOS RECURSOS HUMANOS DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO DO PARANÁ, VINCULADOS A SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO

Os servidores públicos da rede estadual de ensino do Estado do Paraná estão vinculados a SEED, e respondem legalmente através do disposto no Estatuto do Servidor Público, quando pertencente ao Quadro Próprio do Magistério (QPM), ou por contrato por tempo determinado, estabelecido através de um Processo Seletivo Simplificado (PSS), com inscrições anuais no site da SEED (<http://www.educacao.pr.gov.br/>).

Ao diretor dos estabelecimentos de ensino da rede pública estadual do Paraná, enquanto gestor, cabe a necessidade de conhecer os mecanismos legais que norteiam as questões referentes aos servidores públicos estatutários ou contratados, para que possa informar e proceder a aplicação de benefícios ou cobranças, amparado pelas normatizações presentes em leis, instruções e resoluções, cabíveis em relação aos recursos humanos, para tanto muitas informações são relevantes, tais como dispostas a seguir.

Quando um servidor é recém nomeado, o primeiro procedimento é tomar exercício no estabelecimento para o qual foi designado, oficializando seu vínculo e fixando uma “lotação”. Em seguida, este poderá procurar um outro estabelecimento de ensino onde haja possibilidade de suprimento na função e carga horária desejada, onde deverá solicitar a direção do colégio uma declaração da existência da mesma. Se o servidor localizar um estabelecimento e conseguir a declaração de vaga da direção, deverá recorrer ao estabelecimento onde tomou posse e requerer junto à direção uma declaração que o libera para exercer a função em outro estabelecimento, para

então protocolar junto ao Núcleo Regional de Educação requerimento solicitando Ordem de Serviço.

Para realizar a incorporação de tempo de serviço prestado em órgãos particulares, o servidor deverá reunir o registro em carteira de trabalho ou declaração das instituições onde prestou serviços, comprovando a existência de trabalho remunerado, e protocolar junto ao Núcleo Regional de Educação requerimento solicitando incorporação do tempo de serviço, conforme declaração do servidor e documentos que comprovam o que foi declarado no requerimento.

Se houver irregularidades nos suprimentos dos funcionários, cabe ao diretor, realizar o preenchimento das fichas referentes ao suprimento de funcionários, solicitando ao Núcleo Regional de Educação, cancelamento do suprimento atual e registro das alterações necessárias no sistema responsável pela movimentação do status profissional do servidor público estadual. No âmbito do estabelecimento de ensino, fazer adequações, verificando a função que deve desempenhar cada funcionário de acordo com o concurso prestado, a carga horária a ser cumprida e as tarefas a serem realizadas.

O servidor deverá ser informado da existência de uma legislação que permite ao funcionário efetivo, a cada 5 (cinco) anos de trabalho usufruir 3 (três) meses de Licença Prêmio, protocolando junto ao Núcleo Regional de Educação, através de um requerimento específico, com no mínimo um mês de antecedência à data prevista para o início da Licença. No estado do Paraná, são definidos dois períodos durante o ano, para funcionários dos colégios estaduais, sendo um no primeiro semestre e outro no segundo semestre, com datas pré-estabelecidas.

Em caso de Licença Gestação para alunas, é importante informar à família que solicite ao médico atestado de 90 dias. Se a família comparecer ao colégio já portando o atestado, encaminhar à equipe pedagógica para que informe aos professores e reúna periodicamente atividades referentes a todas as disciplinas da matriz curricular, as quais deverão ser encaminhadas a aluna como atividades domiciliares no período estabelecido pelo atestado médico, como prevê a Lei Federal 6202 de 1975.

3.3 ASPECTOS PEDAGÓGICOS

A Educação estrutura-se em fundamentos teórico-metodológicos que constituem uma base onde se estabelece o processo ensino – aprendizagem, seguindo os preceitos previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9394/96. Para que este processo vincule a legislação educacional, os fundamentos, as possibilidades e estratégias, o coletivo escolar deve conhecer, analisar e participar nas definições dos aspectos relevantes a serem estabelecidos em cada estabelecimento de ensino, atendendo as particularidades da clientela e da organização curricular.

Neste sentido, o Projeto Político Pedagógico (PPP) é o documento que registra e estabelece os fundamentos, estratégias, ações e metas, que irão definir como o processo ensino-aprendizagem se efetivará no Estabelecimento de Ensino. No que se refere ao conhecimento, e como ele será processado, os docentes deverão ter como base para elaboração de seu Plano de Trabalho Docente (PTD), a Proposta Pedagógica Curricular, incluída no Projeto Político Pedagógico.

A Proposta Pedagógica Curricular deverá ser elaborada tomando como base os pressupostos presentes no PPP, o histórico da instituição e a descrição da clientela atendida, para que os conteúdos possam ser abordados com relevância e as estratégias e metodologia estabelecidas estejam coerentes com as necessidades da comunidade onde os alunos encontram-se inseridos, como forma de tornar o currículo dinâmico e coerente com as necessidades dos estudantes e da comunidade.

Podemos constatar que, para que exista um processo bem estruturado no desenvolvimento da aprendizagem, a integração entre o Projeto Político Pedagógico, a Proposta Pedagógica Curricular e o Plano de Trabalho Docente é fundamental, pois, o PPP é a fundamentação teórica de tudo que é concebido pela instituição referente a educação, a PPC irá estabelecer os conteúdos que atenderão a realidade da comunidade escolar e o PTD irá possibilitar o desenvolvimento das estratégias e metodologias presentes no PPP, através dos conteúdos estabelecidos na PPC.

Para que o Projeto Político Pedagógico possa refletir ações cotidianas relevantes, é essencial estabelecer uma gestão democrática, onde as instâncias colegiadas possam participar nas análises e decisões de forma

coletiva, onde os membros representantes dos segmentos entendem seu papel como mediador, e o fundamental é o posicionamento de forma a atender aos interesses coletivos, independente de questões e opiniões pessoais. Para que haja a efetivação do processo ensino aprendizagem é imprescindível que Conselho Escolar, APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), Grêmio Estudantil (Lei7398/85) e Conselho de Classe possam priorizar decisões voltadas a melhoria na qualidade da educação, agindo em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases – LDB 9394/96, conhecendo os estatutos que as regem e utilizando-o para possibilitar ações realmente importantes ao conhecimento, a prática pedagógica e ao currículo.

Dentre as instâncias colegiadas, o Conselho de Classe, mais diretamente, pode estabelecer ações e intervenções na organização e reorganização do processo pedagógico, pois, realiza análises e pode determinar metas imediatas, para que sejam retomados aspectos relevantes ao processo, para eliminar obstáculos que impeçam o desenvolvimento educativo e sugerir encaminhamentos dos educandos que apresentam necessidade de atendimento de profissionais da área médica, buscando sanar problemas físicos ou psicológicos que possam influenciar ou dificultar o processo educativo.

O gestor deve possuir a capacidade de integrar as instâncias, estabelecer metas, buscar princípios e reunir todos em torno da educação, para que se efetive um processo realmente relevante e estruturante do ensino – aprendizagem. Conhecer e utilizar as potencialidades das instâncias colegiadas pode fazer a diferença para um gestor em busca de uma Gestão Democrática e da Qualidade na Educação.

3.4 ASPECTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A política educacional brasileira está pautada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9394/96, elaborada para sistematizar e definir ações que torne a educação acessível a todos os cidadãos, proporcionando direitos e oportunidades equivalentes de acesso, permanência e sucesso, de acordo com o mecanismo utilizado. Aos Estados e Municípios, cabe repassar recursos as instituições públicas para que possam estabelecer um processo pedagógico

coerente e realizar a manutenção do espaço físico para que atenda com eficiência a população, dentro dos objetivos e metas projetados. Em relação à normatização da legislação nacional e estadual o CNE(Conselho Nacional de Educação) e o CEE (Conselho Estadual de Educação) irão atuar de forma colaborativa, estabelecendo os parâmetros que norteiam as ações educativas em instâncias públicas e privadas.

A gestão escolar, enquanto liderança democrática, está vinculada a legislação e dentro das possibilidades legais e das estratégias definidas pelos diretores das escolas, estabelecem-se prioridades, analisando a realidade local e a viabilidade da aplicação de recursos, execução de projetos, legalidade das ações, pois a responsabilidade legal por tudo que é desenvolvido nos estabelecimentos de ensino recai na pessoa do diretor durante o tempo em que exercer a função, daí a importância em conhecer a legislação, os procedimentos legais, verificar no momento da posse as condições patrimoniais e como estão documentados alunos, funcionários e até mesmo o prédio onde instalou-se a escola, pois possíveis falhas implicam em prejuízos a vida das pessoas envolvidas no processo educacional.

Dessa forma, ao pensar na autonomia da comunidade escolar e do gestor, é importante ressaltar que as metas estabelecidas e as ações desenvolvidas devem ser planejadas verificando as restrições impostas pela lei; a escola tem autonomia no que se refere a questões pedagógicas, metodológicas e financeiras, seguindo as diretrizes pré-estabelecidas, sem atitudes que venham a ferir os preceitos legais.

Os diretores das Instituições de Ensino Público do Estado do Paraná são escolhidos através de eleições realizadas nas escolas pela comunidade escolar, em conformidade com o disposto na Lei Estadual n.º 18.590/2015, de 13 de outubro de 2015⁴, Decreto n.º 1307, de 06 de maio de 2015 e RESOLUÇÃO N.º 3373/2015 – GS/SEED. A lei prevê consulta pública a comunidade escolar, para um mandato de 04 (quatro) anos, sendo que, ao final do segundo ano deste mandato deverá apresentar ao Conselho Escolar relatório sobre o Plano de Ação, demonstrando não haver prestações de contas em atraso ou reprovadas e metas cumpridas, necessitando aprovação

⁴ Publicado no Diário Oficial n.º. 9556 de 15 de Outubro de 2015

por mais de 2/3 dos membros do Conselho Escolar para prosseguir por mais dois anos de mandato. Quando eleito é o diretor que deve fiscalizar, administrar e cumprir a legislação vigente, conforme o Regimento Escolar de seu Estabelecimento de Ensino, cobrando das atribuições da secretaria a documentação do discente em dia como: históricos, transferências, atestados de vagas quando existe, vida escolar, transporte escolar, arquivos.

Deve fazer cumprir a Deliberação 09/01 do Conselho Estadual de Educação do Paraná, onde consta que a escola que oferte Ensino Fundamental e Médio deve normatizar a matrícula de ingresso do aluno, por transferência e em regime de progressão parcial; o aproveitamento de estudos, a classificação e a reclassificação, as adaptações a revalidação e equivalência de estudos realizados no exterior, entre outros.

Acompanhar a equipe pedagógica, na verificação periódica das informações contidas nos livros de registro de classe para assegurar sua comprovação de atividades escolares realizadas e as notas postadas. Enviar os suprimentos e cancelamentos ao setor do RH do NRE, garantir a qualidade e entrega da merenda, cuidar de toda a normatização da comunidade escolar, mas principalmente cobrar de todos os setores a sua legalidade a organização, assiduidade para que haja uma perfeita eficácia em sua gestão.

Uma parcela significativa de crianças e adolescentes apresentam comportamento intolerante para com os colegas e professores e dificuldades de aprendizagem, algumas vezes até agressivos, aos quais, muitas vezes não há possibilidade de encaminhamentos a profissionais que possam verificar aspectos psicológicos ou possível envolvimento com drogas, pois algumas famílias possuem poucos recursos econômicos; enfrentam desafios sociais emergentes na educação dos filhos, como o aumento do consumo de substâncias lícitas e ilícitas, desemprego, epidemias de algumas doenças, entre outros e os órgãos públicos não conseguem atender a demanda que cresce rapidamente.

Para que o gestor possa mobilizar todos os setores em prol de um trabalho organizado e coerente com as necessidades educacionais, são necessárias reuniões como coletivo escolar, em grupos nos segmentos e particularmente com alguns funcionários que não estejam desenvolvendo de forma adequada sua função. O gestor deve ser o exemplo em relação à ética,

assiduidade, empenho no desenvolvimento das metas, conhecendo a legislação e a forma como deve ser aplicada.

A aplicação justa dos fundamentos, regras e regulamentos, com igualdade de direitos e obrigações para todos, torna o ambiente escolar e o papel do gestor transparente, aumenta a possibilidade da reunião coletiva de esforços em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos diferentes segmentos no cotidiano institucional.

3.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS I E II

Ao longo da história da educação brasileira a escola vem passando por várias transformações. Hoje passamos pelo momento “assegurado” nas Diretrizes Curriculares e na Lei 9394/96 LDB (Lei de Diretrizes e Bases) que tem como princípio a liberdade, a flexibilidade, a autonomia, a democracia.

A Associação de Pais, Mestres e Funcionários - APMF do Colégio é o órgão que gerencia os recursos financeiros na forma de convênios como Dinheiro na Escola: PDDE e FUNDO ROTATIVO.

Os recursos financeiros são repassados diretamente para a APMF e depositados em conta específica, com objetivos bem definidos, pois é regida por normas estabelecidas para garantir o cumprimento de sua finalidade, visando recursos para a manutenção e aquisição de benfeitorias para a escola. Todos os recursos financeiros recebidos e arrecadados são registrados em livro ata próprio e também através da prestação de contas no caso da verba – Dinheiro na Escola.

O Fundo Rotativo é um recurso financeiro que todas as escolas da Rede Pública Estadual recebem após estabelecer um Plano de Aplicação que, quando elaborado e aprovado pela comunidade escolar garantem ao gestor da conta bancária, no caso o próprio Diretor da instituição e também dos recursos liberados pela SEED anualmente mediante repasse para a APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), aplicar os recursos de forma a atender as necessidades básicas para manutenção do espaço e das atividades administrativas e pedagógicas.

É importante manter controle sobre o saldo bancário para evitar a devolução de cheques sem fundos, pois isso pode acarretar bloqueio do

benefício para todos os estabelecimentos de ensino estaduais, assim como o cumprimento dos prazos é fundamental para evitar a retenção de valores, daí a obrigatoriedade do conhecimento das normas do Programa e de toda a legislação que norteia a execução das despesas, como a Lei 14.267/03. As liberações dos recursos ocorrem mensalmente de fevereiro a novembro, com a quota normal de serviço que é liberada trimestralmente nos meses de fevereiro, maio, agosto e novembro. A quota extra é repassada pela SEED mediante a necessidade comprovada através de um projeto, ou processo apresentado a SEED, com justificativa e fundamentos que demonstrem a realidade local e a aplicação do recurso como forma de sanar problemas que prejudiquem no cotidiano o processo educativo dos alunos inclusive com risco a integridade física. As liberações das quotas normais se baseiam no número de alunos existentes no sistema da SEED com critérios estabelecidos no Censo Escolar com relação aos níveis e modalidades de ensino, ofertados pelo estabelecimento e do total de alunos matriculados.

Devem ser encaminhadas prestações de contas online e documentadas em um relatório minucioso, enviadas por malote no prazo estabelecido, contendo as notas e registros de toda movimentação financeira realizada com o recurso disponibilizado, sem rasuras e respeitando a legislação fiscal. É importante salientar que, para qualquer dinheiro investido, seja em material permanente ou de consumo, são imprescindíveis as três cotações de preço e a aquisição através da licitação que apresente melhor preço do produto estabelecido para compra.

Quanto ao programa Dinheiro Direto na Escola, do Governo Federal através do FNDE, que também é repassado a APMF, o PDDE destina-se a melhoria física e pedagógica, principalmente na aprendizagem e educação, visando Educação Básica em tempo integral e escola aberta com melhoria da qualidade da educação com a participação da comunidade.

Quanto à aplicação destes recursos, devem ocorrer seguindo os princípios da legalidade e eficiência para garantir à escola produtos e serviços de boa qualidade.

Cabe a direção, juntamente com os Conselhos Fiscal e Deliberativo da APMF, antes da execução do plano de aplicação das verbas, analisar as prioridades, cumprindo sempre os prazos definidos para a aquisição e

prestação de contas, sendo até o dia 15 de dezembro do ano da liberação pelo FNDE para aplicação dos recursos e até o dia 31 de janeiro do ano subsequente para encaminhar a documentação protocolando junto ao NRE. Caso isto não ocorra o Estabelecimento poderá ficar inadimplente.

3.6 ASPECTOS DA LEGISLAÇÃO ESCOLAR

O Regimento Escolar é a base legal das instituições de ensino, ele é elaborado tendo como base a Constituição, a Legislação Educacional (Lei Federal 9394/96), ECA, Estatuto do Funcionalismo Público, e com o auxílio de um Caderno de Subsídios elaborado pela SEED (Secretaria de Estado da Educação), cada estabelecimento de ensino deve elaborar o regimento que irá nortear as ações administrativas e pedagógicas, as atribuições, direitos e deveres de todos os funcionários e das instâncias colegiadas.

É fundamental que este documento seja conhecido por todos, e as definições presentes nele sejam vivenciadas diariamente, respeitando os preceitos de igualdade de direitos e responsabilidades e a função essencial das instituições de ensino que é a Educação com formação para a cidadania e desenvolvimento humano.

O Regimento Escolar deve ser acessível e conhecido por todos, sendo assim, a direção do estabelecimento deve nortear, junto à equipe pedagógica, ações que possibilitem a divulgação e o cumprimento na íntegra do disposto em cada artigo. Por atender a dispositivos legais, a organização geralmente fica a cargo da equipe pedagógica, pois é realizada a seleção dos artigos que definem e embasam o funcionamento da instituição de ensino, de acordo com as modalidades atendidas por cada uma delas.

O diretor deve ser capaz de estabelecer um cronograma de ações, reuniões, projetos onde consiga integrar a participação coletiva de todas as instâncias colegiadas e, para que isso se efetive na prática, além do conhecimento teórico de concepções, legislação e normatizações, é fundamental estabelecer relações interpessoais sólidas e consistentes que possam levar a mobilização em torno de um objetivo maior, ou seja, a Educação com princípios, métodos e fundamentos bem estabelecidos e desenvolvidos a partir da prática pedagógica cotidiana.

A sociedade organizada vem criando mecanismos que possibilitem assistir crianças e adolescentes em suas necessidades básicas. Atualmente é possível analisar ações de uma Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente, envolvendo profissionais da saúde, educação, conselheiros tutelares, e outros segmentos que possam intervir para proteção e amparo aos menores. Todavia, em muitos casos a organização destes grupos de apoio apresenta fragilidade na implantação e efetivação de ações e na participação do envolvidos no processo em reuniões ordinárias, o que diminui a efetivação de resultados satisfatórios. Nesta perspectiva, ações desenvolvidas pelas escolas, que podem colaborar para o sucesso nas medidas a serem tomadas, muitas vezes deixam de ser encaminhadas aos órgãos responsáveis ou a rede de proteção pela ineficiência e burocracia que envolve alguns instrumentos utilizados na busca por melhorias em fatores importantes como a evasão escolar.

O projeto FICA possui uma ficha muitas vezes pouco eficiente, pudemos observar no Colégio Estadual Victor Bussmann, no ano de 2010, das 40 preenchidas e encaminhadas ao Conselho Tutelar do município de Campo do Tenente, não houve retorno dos alunos, e nem informações sobre possíveis encaminhamentos ao ministério público. No primeiro semestre de 2011, a situação se repete e o índice de evasão é altíssimo, e nenhum caso encaminhado ao Conselho Tutelar teve devolutiva ao colégio, nem o retorno de alunos, grande parte destes, gestantes menores de idade. No período de 2012 a 2015, os índices de evasão vem se mantendo altos, com o agravante de um aumento significativo em relação aos alunos do Ensino Fundamental, anos finais. Percebe-se que, os diretores de colégio, juntamente com a equipe pedagógica, recebem pouco apoio para essa articulação junto à comunidade na busca pela redução nos índices de evasão escolar.

Ao diretor cabe a importante função de agregar todos os segmentos, em esforços coletivos de organização, articulação e desenvolvimento de estratégias de ação que possibilitem a instituição exercer seu papel como estruturadora do conhecimento. São muitos os desafios a serem superados, pois o sistema apresenta fragilidades, uma parcela significativa dos profissionais da educação, não desempenham seu papel de forma adequada.

Porém, o gestor, acima de tudo deve vislumbrar, programar e buscar a implantação de um plano de ação voltado ao aspecto humano, relações intra e

interpessoais bem estabelecidas para que a Educação na escola pública se fortaleça como mecanismo de motivação aos profissionais e como formação aos educandos, numa perspectiva de crescimento e fortalecimento da cidadania.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos revelam um panorama onde a evolução dos princípios relacionados à gestão democrática e a legislação e normatização que vem se implantando no sistema educacional tentam efetivar uma ação pautada no posicionamento do gestor como mediador, através do conhecimento de todos os aspectos que envolvem o desenvolvimento educacional, sobre o prisma da efetivação por meio de uma prática de ações voltadas a organização e manutenção financeira, pedagógica e dos recursos humanos presentes no ambiente educacional.

Apesar da autonomia das instituições de ensino apresentar-se ainda bastante restrita, a existência de grêmios estudantis, instâncias colegiadas e as eleições para diretores, são de certa forma, a caracterização de uma busca constante por novas estratégias coletivas que proporcionem melhoria na qualidade de ensino e no gerenciamento de recursos destinados a educação.

Nesta perspectiva, é possível observar o caminho trilhado em busca de um fortalecimento da educação através de uma gestão democrática, a importância do diretor, enquanto gestor, conhecer a legislação, as normatizações e desenvolver a capacidade de gerenciar, além dos recursos financeiros, também os recursos humanos, procurando mobilizar profissionais da educação, pais, alunos e membros das instâncias colegiadas, em prol de uma educação de qualidade para todos os cidadãos, sem distinções e atendendo a diversidade humana e social presente no cotidiano escolar das instituições de ensino, conhecendo e procurando ações de intervenção que possam minimizar os problemas e superar os desafios.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

II CONED – Plano Nacional de Educação Proposta da Sociedade Brasileira - Belo Horizonte, 1997.

ABRAMOVAY, Miriam (coordenadora). **Escolas inovadoras: experiências bem-sucedidas em escolas públicas** – Miriam Abramovay et all. Brasília: UNESCO, Ministério da Educação, 2004.

BERGAMO, Edmir Aparecido. **Gestão Democrática na Escola Pública Brasileira, uma luta para transformá-la em realidade concreta, principalmente por meio da Formação dos Professores** - Faculdades Integradas Camões. Acesso em: 11/05/2016. Disponível em: http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/80_143.pdf

BRASIL, MEC. **Plano Decenal de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 1993

BRASIL, MEC, FNDE. **Resolução CD/FNDE/MEC Nº 2, de 14 de abril de 2016**. Destina recursos financeiros, nos moldes operacionais e regulamentares do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), a escolas públicas municipais, estaduais e do Distrito Federal, a fim de contribuir para que estas realizem atividades de educação em tempo integral, em conformidade com o Programa Mais Educação. Acesso em: maio de 2016. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/dinheiro-direto-escola/dinheiro-direto-escola-legislacao>

DELORS, Jacques (org.). **Educação: Um tesouro a descobrir**. 2ª ed.- São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1999

GHIRALDELLI Jr., Paulo. **Educação e Razão Histórica**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1996.

GHIRALDELLI Jr., Paulo. **História da Educação**. São Paulo: Cortez, 1996

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

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

MACHADO, Nilson J. **Epistemologia e Didática: As concepções de conhecimento e inteligência e a prática docente**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1996.

MCLUHAN, H. M. (trad.: Moacir Gadotti e Mauro A. Lenzi). **Revista EDUCAÇÃO MUNICIPAL**: "O futuro da educação: a geração de 1989." Editora Cortez. Ano 2, nº 5, Nov. 1989.

MOTOMURA, Oscar. Amana-Key - **Desenvolvimento e Educação**. São Paulo. 2000.

PARANÁ. **Decreto 2404/2015** - Institui o Fundo Rotativo em cada um dos Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual, incluídos os Estabelecimentos da Rede Estadual de Educação Profissional. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=146689&codItemAto=893901>. Acesso em: maio de 2016.

PARANÁ. **Lei 18.590/2015** - Definição de critérios de escolha mediante a consulta à Comunidade Escolar para designação de Diretores e Diretores Auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=147837&codItemAto=904159>. Acesso em maio de 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – 2006. Acesso em: fevereiro de 2016. Disponível em: <http://www.nupe.ufpr.br/angelotese.pdf>

SOUZA, Ângelo Ricardo. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, nº 49, jan.-abr., 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v17n49/a08v17n49.pdf>. Acesso em: fevereiro de 2016.