

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IRAN FRANK DA SILVA

AS PROPOSTAS DE FORMAÇÃO PARA DIRETORES DAS ESCOLAS
ESTADUAIS DO PARANÁ, NAS GESTÕES ROBERTO REQUIÃO, BETO RICHÁ E
RATINHO JÚNIOR.

CURITIBA

2022

IRAN FRANK DA SILVA

AS PROPOSTAS DE FORMAÇÃO PARA DE DIRETORES DAS ESCOLAS
ESTADUAIS DO PARANÁ, NAS GESTÕES ROBERTO REQUIÃO, BETO RICHA E
RATINHO JÚNIOR.

Dissertação apresentada ao programa de
Pós-Graduação em Educação, no Setor de
Educação na Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial à obtenção
do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Andrea do Rocio
Caldas

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DO CAMPUS REBOUÇAS

Silva, Iran Frank da.

As propostas de formação para diretores das escolas estaduais do Paraná, nas gestões Roberto Requião, Beto Richa e Ratinho Júnior / Iran Frank da Silva. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. Orientadora: Profa Drª Andrea do Rocio Caldas

1. Educação – Estudo e ensino. 2. Educação e Estado. 3. Escolas – Organização e administração. 4. Escolas públicas – Paraná. I. Caldas, Andrea do Rocio. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Educação. III. Título.

Bibliotecária: Maria Teresa Alves Gonzati CRB-9/1584



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EDUCAÇÃO -
40001016001P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação EDUCAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de IRAN FRANK DA SILVA intitulada: **AS PROPOSTAS DE FORMAÇÃO PARA DIRETORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DO PARANÁ, NAS GESTÕES ROBERTO REQUIÃO, BETO RICHA E RATINHO JÚNIOR**, sob orientação da Profa. Ma. ANDRÉA DO ROCIO CALDAS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa. A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 10 de Junho de 2022.

Assinatura Eletrônica

14/06/2022 14:45:55.0

ANDRÉA DO ROCIO CALDAS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

29/07/2022 20:40:33.0

CRISTINA MARIA BEZERRA DE OLIVEIRA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE ALAGOAS)

Assinatura Eletrônica

14/06/2022 17:20:56.0

DANIELA DE OLIVEIRA PIRES

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a análise das propostas de formação dos(as) diretores(as) no Estado do Paraná, no período de 2005 a 2020. A finalidade é averiguar que mudanças de conceitos e concepções ocorreram nesse período, e observar se foram mantidas as mesmas estruturas organizacionais dos cursos precedentes na sua oferta e manutenção. Um dos caminhos percorridos foi o de procurar aprofundar e questionar, em consonância com os princípios epistemológicos em questão e aspectos teóricos sobre a formação de diretores escolares, como tais documentos foram pensados e operacionalizados nos processos de formação dos diretores(as), tanto no que se refere à compreensão quanto no que consiste ao planejamento e implantação de sua prática pedagógica. Tomamos como pressuposto o Estado, através da Secretaria de Estado da Educação, como órgão responsável pela formação e execução de políticas de formação, havendo relevância dos governadores nesse contexto. É pertinente ressaltar que no decorrer do percurso apresentado aqui, o estudo discute os possíveis efeitos das ações e prescrições governamentais nas formações de diretores(as). Em termos metodológicos, o estudo se alicerça na pesquisa bibliográfica das propostas: Programa Escola de Gestores (Governo Requião), Gestão em Foco (Governo Beto Richa), Gestão Escolar e Políticas Educacionais do Paraná (Governo Ratinho Jr) e resulta em um panorama sobre a formação de diretores no Paraná. A análise dos dados empíricos conclui que a educação democrática é uma das características primordiais na formação de diretores(as). Ela também permite entender, mesmo que parcialmente, o atual interesse do capital na formação dos(as) diretores(as), visto que grupos, parceria público-privada, investem em novas estratégias nas formações de diretores(as) ou gestores(as) escolares, criando um novo modelo de pedagogia do trabalho para cumprir interesses mercadológicos para uma gestão empresarial.

Palavras chaves: Formação de diretores(as). Gestão democrática. Formação continuada.

ABSTRACT

The present work has, as its object of study, the analysis of the training proposals of principals in Paraná, from 2005 to 2020. The purpose is to find out what changes in concepts and conceptions took place in this period, and to observe whether the same organizational structures of the previous courses were maintained in their offer and maintenance. One of the paths taken was to try to deepen and to question, in line with the epistemological principles in question and theoretical aspects on principals training, how such documents were thought and operationalized in the processes of principals training, both in terms of understanding and in terms of planning and implementing their pedagogical practice. We assume the State, through the Secretary of State for Education, as the body responsible for the formation and execution of training policies, with the relevance of governors in this context. It is pertinent to emphasize that in the development of the course presented here, the study discusses the possible effects of governmental actions and prescriptions on the training of directors. In methodological terms, the study is based on the bibliographic research of the proposals: Managers School Program (Requião Government), Management in Focus (Beto Richa Government), School Management and Educational Policies of Paraná (Ratinho Jr. Government) and results in an overview of the training of principals in Paraná. The analysis of empirical data concludes that democratic education is one of the preponderant characteristics in the training of principals. It also allows us to understand, even if partially, the current interest of capital in the training of directors, since groups, public-private partnerships, invest in new strategies in the training of principals or school managers, creating a new model of work pedagogy to fulfill marketing interests for a business management.

Keywords: Training of principals. Democratic management. Continuing education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – REPASSE DO GOVERNO FEDERAL AO MEC	87
QUADRO 1 - RESULTADO DOS DESCRITORES	15
QUADRO 2 - PESQUISAS SELECIONADAS	16
QUADRO 3 - CENÁRIO POLÍTICO DO ESTADO DO PARANÁ	39
QUADRO 4 - SÍNTESE DOS CONTEÚDOS PROPOSTOS NOS CADERNOS PARA AS FORMAÇÕES DIRETORES EM DIFERENTES CONTEXTOS POLÍTICOS	40
QUADRO 5 - SÍNTESE DOS CADERNOS CINFOP, GOVERNO ROBERTO REQUIÃO.....	42
QUADRO 6 - SÍNTESE DOS MÓDULOS EAD. DA SEED, GOVERNO BETO RICHA	52
QUADRO 7 - SÍNTESE DOS CADERNOS UEPG, GOVERNO RATINHO JUNIOR	68
QUADRO 8 - SÍNTESE DAS ANÁLISES DAS PROPOSTAS.....	82

LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS

ANPED	Associação Nacional de Pedagogia
ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
APM	Associação de Pais e Mestres
APMF	Associação de Pais Mestres e Funcionários
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CBE	Conferência Brasileira de educação
CE	Conselho Escolar/Conselho de Escola
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CD/FNDE	Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
CF/88	Constituição Federal de 1988
CONED	Congresso Nacional de Educação
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CNTE	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Educação
EAD	Educação a Distância
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FL	Fundação Lemann
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEF	Fundo de manutenção e desenvolvimento do ensino fundamental e de valorização do magistério
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
ONU	Organizações das Nações Unidas
ONG	Organizações não Governamentais
PAR	Programa de Ações Articuladas PCN Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico PR Paraná

PROGESTÃO	Programa de capacitação à distância para gestores escolares
REUNI	Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades Federais
RENAGESTE	Rede Nacional de referência e gestão escolar
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEB/MEC	Secretaria da Educação Básica do Ministério da Educação
SECAD	Secretaria da Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade
SEED/PR	Secretaria de Estado da Educação do Paraná
UEPG/PR	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TIC	Tecnologia de informação e comunicação

SUMÁRIO

2 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
3 DIRETOR: PERFIL TÉCNICO OU POLÍTICO?	28
4 ANÁLISE DAS PROPOSTAS DE FORMAÇÃO DOS DIRETORES DO PARANÁ NOS DIFERENTES GOVERNOS DO PARANÁ	38
3.1 Análise das Propostas no governo Roberto Requião, SEED e UFPR, coleção: Gestão e Avaliação da Escola Pública	41
3.2 Análise das propostas no governo Beto Richa Programa Gestão em Foco	50
3.3 Análise das propostas no governo Ratinho Júnior Programa Gestão Escolar e Políticas Educacionais do Paraná	65
3.4 Síntese das análises das Propostas de Formação de Diretores(as)	73
3.5 Dicotomia: um olhar da política x propostas de formação dos diretores(as)	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	100
ANEXOS	106

1 INTRODUÇÃO

Pesquiso para constatar, constatando intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade. (FREIRE, 2016, p. 31).

A escolha do tema Formação de Diretores(as), se justifica pela relevância da temática no contexto das atuais políticas educacionais, principalmente pela possibilidade de analisar os materiais propostos para a formação dos diretores(as), como mecanismos de democratização da escola pública. O interesse por este objeto de estudo partiu do meu¹ trabalho como diretor geral do Colégio Estadual Ernani Vidal, localizado em Curitiba-Paraná, entre os anos de fevereiro de 2016 e julho de 2021. Em 2016 realizei minha primeira formação, Gestão em Foco. Em 2019 houve a mudança de governo e em 2020 participei da formação Gestão Escolar e Políticas Educacionais do Paraná.

Enquanto eu participava dessas formações, algumas inquietações vieram à tona, indicando-me a necessidade de reflexão e entendimento sobre a formação dos diretores escolares entre os três últimos governos do Estado do Paraná². Elas me levaram ao presente estudo, que tem como objetivo principal investigar a relação do trabalho do diretor(a) escolar com a formação oferecida, bem como identificar as aproximações, os distanciamentos, entre os conceitos e as concepções das propostas de formação para diretores(as) das Escolas Públicas Estaduais no Estado do Paraná, no período de 2005 a 2020.

No que concerne ao campo empírico, esta pesquisa tem como referencial as propostas de formação dos governos de Roberto Requião (2003-2010), Beto Richa (2011-2018) e Ratinho Júnior (2019-Atual), cujos documentos base são: Programa Escola de Gestores (2010), Gestão em Foco (2016) e Gestão Escolar e Políticas Educacionais do Paraná. (2020), respectivamente.

Nessa perspectiva de análise, temos como objetivos específicos: aprofundar posições teóricas sobre a formação de diretores escolares e sobre o perfil do diretor(a)

¹ Utilizo a primeira pessoa pronominal no início desta dissertação porque faço um relato pessoal, mas no decorrer da escrita utilizarei a primeira pessoa do plural “nós”.

² Governo Requião, PROGRAMA ESCOLAS DE GESTORES (2010), Governo Beto Richa, GESTÃO EM FOCO (2016) e Governo Ratinho Júnior, GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS EDUCACIONAIS DO PARANÁ (2020).

escolar; refletir sobre os conceitos e concepções apresentadas nas propostas de formação de diretores(as); pesquisar como, em tais documentos, foram pensados e operacionalizados os processos de formação dos diretores(as), tanto para a compreensão quanto para o planejamento e implantação de uma prática pedagógica, condizente com os princípios epistemológicos em questão, e compreender que mudanças ocorreram nesse período. Apesar de a pesquisa trazer elementos úteis para pensarmos processos de continuidade e descontinuidade de outras políticas educacionais em âmbito estadual, o presente trabalho limita-se a explicar os casos estudados, não pretendendo construir uma abordagem teórica mais ampla, isto é, universalizá-lo.

Com os objetivos estabelecidos, essa pesquisa se apoia em uma abordagem metodológica e qualitativa, fundamentada na análise do conteúdo, tendo como referência os estudos de Bardin (1977), o qual destaca que:

Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. É possível, contudo, que outros critérios insistam noutros aspectos de analogia, talvez modificando consideravelmente a repartição anterior (BARDIN, 1977, p.118).

Para Moraes (1999).

Indubitavelmente, a abordagem dedutiva verificatória possibilita atingir níveis de precisão, rigor e sistematização mais aceitáveis dentro da visão da pesquisa tradicional. Entretanto, esta opção não foge a todo um conjunto de críticas que tem sido levantada sobre este tipo de pesquisa e suas limitações. A abordagem indutiva-constitutiva toma como ponto de partida os dados, construindo a partir deles as categorias e a partir destas a teoria. É portanto, essencialmente indutiva. Sua finalidade não é generalizar ou testar hipóteses, mas construir uma compreensão dos fenômenos investigados (MORAES, 1999, p.20).

Visando contribuir com as análises das propostas de formação de diretores(as) das escolas públicas estaduais no estado do Paraná, Moraes (1999, p. 8) argumenta que “a análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda uma classe de documentos e textos”. Por meio dela, podemos atingir uma compreensão das mensagens escritas que vai muito além de uma leitura comum.

Na presente pesquisa, buscamos compreender a lógica que fundamenta os

documentos oficiais na definição de diretrizes e orientações que interferem na gestão democrática escolar e que subsidiam os processos de formação continuada de diretores, os conceitos e concepções propostos nos cadernos analisados. Quanto aos métodos de geração de dados aplicados nesta pesquisa, procuramos, por sua vez, reforçar o sentido de se adotar uma abordagem exploratória e não uma lente teórica fixa e única.

Hoje, pesquisar a formação dos diretores frente ao desafio do exercício da gestão democrática da escola pública, é, na verdade, uma tentativa de entender os processos formativos dos diretores enquanto colaboradores ou não de uma formação democrática real.

Julgamos importante discutir algumas questões conceituais que envolvem a gestão democrática. Além disso, consideramos fundamental também que os envolvidos no processo educativo estejam conscientes dos objetivos e finalidades pretendidos, bem como possam decidir coletivamente sobre as melhores formas de alcançá-los. A gestão democrática coloca em prática o espírito da Lei, por destacar a forma igualitária com que a gestão dos sistemas e da escola devam ser desenvolvidas.

A Constituição Federal de 1988 pressupõe políticas públicas articuladas, que visam superar as desigualdades no contexto da educação escolar. Cabe ressaltar que na LDB/96, o Art. 14 estabelece que a gestão democrática do ensino público na educação básica, deve se estabelecer mediante a “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”. Tais premissas ganharam mais forma em 1988, com a aprovação do princípio de “Gestão Democrática do Ensino Público”, na Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988) e, posteriormente, foi referendado na LDBEN N.º 9.394/96 (BRASIL, 1996), diz o texto:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

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

Na meta 19 do PNE (2014-2024) dá-se continuidade às políticas que já vinham sendo praticadas. Portanto, no âmbito das formulações políticas, os limites quanto à democratização estão postos. Resta às equipes de gestão das escolas públicas intervirem no processo de implementação da Meta 19, com planos e projetos democráticos nos contextos locais. Pois, de acordo com Peroni e Flores (2014), o contexto local é um instrumento indispensável para o balizamento das políticas de Estado e Governo. Assim, é importante haver forte mobilização da sociedade para um efetivo avanço na educação quando se trata da gestão democrática. Legalmente, fica evidente que a gestão democrática do ensino público se ampara no trabalho coletivo, na participação, na autonomia e na descentralização.

Para Dourado (2006), gestão democrática é um

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO, 2006, p.79).

Nesse sentido, o autor define que a Gestão Democrática está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social. Ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, devendo participar de todas as decisões da escola.

Para Souza (2009),

A gestão democrática é aqui compreendida então como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola/educação identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola/sistema na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola/sistema, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar/sociedade, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos. (SOUZA, 2009a, p. 125-126).

Enquanto a administração é ligada à parte técnica, a gestão escolar é relacionada ao aspecto humano da escola. Dito de outra forma, gestão administrativa escolar é a organização, direção e manutenção dos recursos da escola com a

finalidade de se produzir os melhores resultados no processo de ensino e aprendizagem. Ou seja, ela é a administração da escola de modo geral e a responsável para garantir que todos os setores da instituição de ensino funcionem em harmonia. Dessa maneira, uma boa administração reflete em uma boa qualidade de ensino, já que todos os agentes da instituição educacional trabalham alinhados.

Paro (2010) aponta qual é a perspectiva pedagógica que rege a Administração Escolar ao detalhar e explicitar os objetivos da escola. Sustenta o autor que,

[...] diante da atual configuração administrativa e didática da escola básica, que se mantém presa a paradigmas arcaicos tanto em termos técnico, científicos quanto em termos sociais e políticos, é preciso propor e levar avante uma verdadeira reformulação do atual padrão de escola, que esteja de acordo com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano-histórico – e que se fundamente nos avanços da pedagogia e das ciências e disciplinas que lhe dão subsídios. Assim sendo, qualquer que seja o caminho que venham a tomar as políticas públicas dirigidas à superação da atual escola básica, há que se ter como horizonte uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política. (PARO, 2010, p.777).

Ressalta ainda o autor sobre a importância da formação de diretores em diferentes contextos, tendo em vista seus possíveis impactos para a ação escolar. Ele parte do pressuposto de que as formações para diretores(as), ofertadas pela Secretaria de Estado, devem ter como um dos seus objetivos, possibilitar aos participantes o desenvolvimento das suas atividades administrativas e pedagógicas para promover a educação democrática com compromisso social.

E mais, para o autor é necessário preparar os diretores no mister político, produzir concordância do outro para se apropriar da cultura em um esforço humano coletivo, “quem tem capacidade para levar o aluno a querer aprender, terá, sem dúvida, melhores condições para levar seus colegas educadores a querer ensinar e para coordená-los no processo de realização de objetivos”. (PARO, 2009, p. 13).

Estruturalmente, o presente trabalho está dividido em três capítulos e uma introdução na qual justificamos a escolha do tema de pesquisa, e situamos o leitor sobre as pesquisas publicadas na área, as quais contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

No primeiro capítulo descrevemos o referencial teórico, que trata, respectivamente, da formação de diretores(as), bem como das questões teóricas

sobre as diferentes perspectivas da formação de diretores(as), embasadas em Freitas (2012), Teixeira (2011), Medeiros (2006), Paro (2008 e 2009).

No segundo capítulo, discutimos sobre o perfil do diretor(a) escolar no processo de gestão. Qual é a sua função, técnica ou política? Souza (2006) Mendonça (2000) e Paro (1996) são autores necessários, e com os quais dialogamos para compreender e pensar a dinâmica que permeia o processo de gestão escolar.

No terceiro capítulo, procuramos analisar as propostas de Formação de diretores(as) nas três diferentes gestões dos governos do estado do Paraná. Apontamos a trajetória política dos governadores, os objetivos dos cadernos analisados e uma síntese dos conceitos e concepções relevantes como: as instituições parceiras na formação, função/perfil do diretor(a), concepção de gestão, projeto político pedagógico, avaliação/resultados, os sujeitos envolvidos no processo. Além disso, indagamos sobre o movimento mercantil empresarial que se destaca no Paraná, no governo Ratinho Junior em parceria com a Fundação Lemann, apontando quais são os reflexos nas políticas educacionais, na formação dos(as) diretores(as)/gestores(as). Isto é, como ocorrem as novas formas de gestão “gerencialismo” e para a cidadania, que integram um complexo de iniciativas que visam o aprofundamento da lógica da gestão empresarial nas escolas públicas. Por fim, apresentamos as considerações finais, seguidas das referências.

Com a realização desta pesquisa, esperamos ter respondido às indagações iniciais, bem como também ter assimilado a reflexão sobre a ação do diretor que se constrói no dia a dia da escola, contribuindo diretamente na qualidade da educação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o problema e os objetivos definidos, buscamos no banco de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), dissertações e teses já publicadas no Brasil referentes ao tema, no período de 2005 a 2020, considerando ser esta a temporalidade proposta nessa pesquisa.

Para esse levantamento, utilizamos o seguinte descritor: “Proposta de Formação de Diretores do Paraná”, evitando menções a outros artigos em língua estrangeira. Com o descritor “Formação de diretores Paraná” apareceram 113 registros, mas, após a leitura de alguns resumos, constatamos que somente 12 títulos se aproximavam do nosso objeto de estudo. Dando continuidade à busca dos antecedentes, realizamos uma pesquisa no site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A busca apontou 253 antecedentes com o descritor “Proposta de Formação de diretores do Paraná”, apenas cinco títulos se aproximaram do objeto. Segue abaixo, tabela 1, os resultados encontrados:

Quadro 1 - Resultado dos descritores

Banco de dados	Descritor	Banco de dados	Descritor
BDTD	Proposta de Formação de diretores do Paraná	CAPES	Proposta de Formação de diretores do Paraná
Resultados	113	Resultados	253

Fonte: elaborado pelo autor

Entretanto, após uma leitura e análise mais criteriosa de cada um desses títulos, encontrados e selecionamos quatro estudos considerados pertinentes à nossa pesquisa, intitulados “A Formação do gestor escolar”, (OGAWA&FILIPAK, 2013)³; “Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional Escola de Gestores no Estado do Paraná” (TEIXEIRA, 2011)⁴, “Formação de gestores(as) na/para educação básica” (MEDEIROS, 2019)⁵ e “Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro” (PARO, 2009)⁶.

³ Disponível em: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/8010_7046.pdf. Acesso: 15 jun 2021.

⁴ Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/26259>. Acesso em: 17 jun 2021.

⁵ Disponível em: <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/article/view/480/438> Acesso em: 15 jun 2021.

⁶ Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/xXw4538gBYmHNkQn6q98mYM/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 17 jun 2021.

Quadro 2 - Pesquisas selecionadas

Acervo/Ano	Autores(as)/Ano	Título dos trabalhos
Educere 2013	Ogawa; Filipak	A Formação do gestor escolar
Dissertação de Mestrado UFPR 2011	Teixeira	Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional Escola de Gestores no Estado do Paraná
Revista Educação Em Questão 2019	Medeiros	Formação de gestores(as) na/para educação básica
Cedes Unicamp 2009	Paro	Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro

Fonte: elaborado pelo autor

Como é possível notar pelo quadro 2, a presente revisão de literatura está relacionada à formação do(a) diretor(a)/gestor(a) escolar. Tal investigação se deu por meio da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), na qual foi realizado um levantamento, no período de 2005 a 2020, cuja seleção está inserida no quadro 2. Os documentos e textos selecionados e analisados nos ajudam a compreender os processos de mudança, rupturas, continuidade ou descontinuidade, contradições, paradoxos, debates e confrontos que fizeram e fazem parte das políticas públicas no Brasil. A intertextualidade revela como os textos se fundamentam e como incorporam, recontextualizam e dialogam com outros textos. Dentre os materiais disponíveis, e selecionados, que tratam estritamente da Formação de Diretores(as) das escolas das redes públicas e indicam situações captadas na atuação direta do dirigente escolar na organização dos espaços escolares estão teses, dissertações e artigos científicos.

Por exemplo o artigo de Ogawa e Filipak tem como objetivo

Investigar, como tem se dado a capacitação dos gestores, apontam, de forma geral o desejo dos gestores por mais capacitação e que os mesmos compreendem a necessidade de ampliar os conhecimentos de forma que atendam às necessidades inerentes ao desempenho da função. (OGAWA; FILIPAK, 2013, p.12).

A pesquisa buscou discutir as diversas mudanças que vêm ocorrendo na sociedade, em consonância dos avanços nos meios científicos e tecnológicos que determinam mudanças nas formas como as pessoas vivem, se relacionam, trabalham e estudam.

Destacam a escola como uma das principais instituições sociais, que passa a identificar mudanças em seu aluno, na formação das famílias, nas relações entre professor e aluno. Disso decorre a necessidade de uma formação de qualidade do gestor escolar, em uma perspectiva democrática entre os sujeitos envolvidos. A pesquisa destaca também a importância do diretor, e a liderança como uma de suas competências básicas, que lhe possibilite articular de forma democrática as políticas educacionais, respeitando e valorizando o coletivo na tomada de decisões. Além disso, considera ainda que a formação é essencial na condução dos trabalhos escolares, que vão além de questões legais, administrativas e pedagógicas.

As autoras ainda salientam que “há uma diferença importante na forma de condução ao cargo de gestor, nas escolas públicas e privadas” (OGAWA; FILIPACK, 2013, p. 12). Porém, em sua opinião, a formação é importante nos dois casos com vistas à melhoria da educação brasileira, assim como é relevante ter um viés político, a partir de discussões que envolvem as políticas educacionais. Isto é, é pertinente nessas discussões pensar em condições que contribuam para que o diretor conduza de forma qualitativa as ações à frente do seu trabalho.

O segundo trabalho analisado tem como título “Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional Escola de Gestores no Estado do Paraná” (TEIXEIRA, 2011), cujo objetivo versa sobre a política de formação continuada nacional para diretores (a) de escolas básicas públicas brasileiras, denominado pelo MEC como programa Escola de Gestores(as) no Paraná.

Em sua pesquisa a autora,

analisa a proposta e identifica que ela visa modificar a atuação de diretores (a) de escola básica, por meio de conhecimentos sobre a gestão democrática e o direito à educação, bem como constituir uma rede nacional de troca de experiências para diretores (as). (TEIXEIRA, 2011, p. 9).

Teixeira percebe que houve um alcance parcial dos objetivos do programa Escola de Gestores, desenvolvido e controlado pelo governo federal. Conclui que os objetivos propostos nessa formação não são passíveis de verificação, nem nos permitem averiguar até que ponto foram alcançados. No entanto, a autora salienta que talvez, se forem feitas outras pesquisas com uma análise no plano vertical, isto é, de dentro da escola, o resultado possa ser mais positivo. A pesquisadora afirma que o programa Escola de Gestores “tem um papel importante e pode ter gerado impactos

na conformação de novas ideias dos diretores, mas o produto do trabalho escolar é derivado de elementos bem mais complexos”. (ibidem, p. 103).

Nesse sentido sustenta Teixeira que,

Por um lado, parece desconhecer quem são os diretores escolares atuais e, por outro, é proativo, apontado o que eles devem ser. Esse dever ser está, no caso do programa em tela, articulado a uma perspectiva bastante democrática e inclusiva da educação pública, o que é positivo, mas pode comprometer o alcance dos objetivos propostos pelo próprio programa por ignorar os limites de ação na formação, e consequente transformação, de concepções acerca da gestão escolar. (TEIXEIRA, 2011, p. 104).

A conclusão a que chega a autora é que o programa

Não parece ter alterado de maneira muito significativa as formas de pensar e agir dos diretores escolares. Porém, os limites de um programa de formação continuada, na modalidade a distância, como este, em sua primeira versão no estado, pode ter deixado sementes para a aprendizagem e para a reorganização da oferta de propostas equivalentes. Quiçá com maior envolvimento das entidades parceiras e da própria universidade; com mais encontros presenciais com os cursistas; com material que consiga identificar, antes da implantação do programa, para quem (perfil) o curso se destina; ter-se-á melhores resultados neste processo que é, antes de tudo, de educação política, porque de educação/formação de dirigentes da política escolar e educacional. (TEIXEIRA, 2011, pág. 104).

O terceiro trabalho selecionado “Formação de gestores(as) na/para educação básica”, (MEDEIROS, 2019, p.1), visa reconhecer a formação inicial ou continuada como um aspecto fundamental ao exercício profissional, de modo a identificar componentes curriculares no espaço da formação inicial de docentes. “assegurar uma formação (inicial ou continuada) articulada aos desafios atuais da Gestão Democrática e da diversidade no contexto da escola pública é caminho do êxito profissional”. (MEDEIROS, 2019, p. 1).

A autora observa que no decorrer das suas reflexões “a formação inicial de gestores escolares não é mais exclusividade do curso de Pedagogia”. (MEDEIROS, 2019, p. 68). Por isso espera que os cursos de licenciaturas permaneçam pouco preocupados com essa demanda educacional no âmbito da gestão, “uma vez que o princípio da gestão democrática do ensino público já existe no cenário educacional brasileiro há três décadas”. (MEDEIROS, 2019, p. 68).

A pesquisadora revela, em seu estudo, um olhar sob os cursos de licenciatura da (UERN) Universidade Estadual do Rio Grande do Norte.

Portanto, docentes formados nos vários cursos de licenciatura (Pedagogia, Ciências Sociais, Geografia, História, Letras, Física, Química, Matemática, Ciências Biológicas, dentre outros), passaram a assumir a gestão escolar, demandando, por um lado, necessidades formativas já no plano da formação inicial e, por outro, necessidades de uma formação continuada (lato, stricto sensu ou em outro formato) que realce o aprofundamento das discussões em torno da gestão escolar. (MEDEIROS, 2019, p. 63).

A autora conclui que a formação de diretor(a) é um campo muito aberto, cabendo ações diversas, que possibilitam o compromisso profissional de quem está à frente da função de diretor(a), e que a formação deve ser continuada e não somente na inicial. Também aponta que a formação precisa ser bem fundamentada teórica e metodologicamente para contribuir efetivamente com a Educação Básica, sem abdicar da valorização profissional e das condições de trabalho. Finaliza apontando que, para que uma educação seja de qualidade, é necessária “uma gestão escolar democrática, atenta aos desafios da inclusão e da participação dos profissionais, da família, dos alunos, dos funcionários nos processos decisórios da escola”. (MEDEIROS, 2019, p. 68).

E por último, “Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro” de autoria de Vitor Paro (2009). É uma pesquisa realizada a pretexto da comemoração dos cem anos de nascimento de José Querino Ribeiro, tendo como objetivo formação de gestores escolares. Nesse trabalho, Paro procurou relembrar pontos relevantes da obra de Querino Ribeiro sobre administração escolar. O pesquisador investigou o paradoxo entre a formação técnica específica, fundamentada nos princípios e métodos do capitalismo com apelo gerencial, e a formação pedagógica e suas potencialidades de uma educação como prática democrática.

Para o autor,

A ruptura do paradoxo em favor de uma concepção “empresarialista” acena para uma formação “técnica” específica, sobreposta, paralela ou em substituição à formação pedagógica, mas calcada nos princípios e métodos da empresa capitalista, com apelo “gerencial” e privilegiando as formas de controle do trabalho alheio em favor de um objetivo particular exterior aos grupos comandados. Por sua vez, a solução do paradoxo pela afirmação do caráter democrático e emancipador da educação, com fins antagônicos ao mando e à submissão inerentes à produção capitalista, labora na direção de uma formação de dirigentes escolares fundamentada no pedagógico e nas potencialidades da educação como prática democrática. (PARO, 2009, p. 8).

Na visão de Paro,

Não é de estranhar que tal visão leve à proposição de uma formação diferenciada do dirigente escolar, porque supõe que só alguns possam ser dirigentes. Outra seria a sugestão se houvesse o entendimento de que o homem possui potencialidades políticas ilimitadas, entre elas a de conviver democraticamente, com a autoridade perpassando todas as instâncias do grupo, que se faz sujeito, sem necessariamente encarregar uma pessoa ou instância de vigiá-lo para que ele aja harmonicamente, de modo a atingir os objetivos comuns. Neste caso, não apenas alguns, mas todos, presumivelmente, devem deter as aptidões políticas e técnicas necessárias ao dirigente. (PARO 2009, pág. 11).

Paro destaca a necessidade de uma formação adequada para a pessoa que venha a ocupar a função administrativa escolar, “que deixa de ser individual para ser um colegiado”. (PARO, 2009, p. 12), independente se a nomeação do gestor for por concurso, indicação política partidária ou por eleição, todos devem ter formação administrativa. Essa forma de pensar, que não toma o pedagógico como objeto de estudo da administração, se afasta do pensamento administrativo escolar “de uma de suas partes mais importantes, porque não pensa a atividade-fim, o processo pedagógico, como realmente é, como atividade adequada a objetivos que precisam ser racionalmente mediados”. (PARO, 2009, p. 13)

São inúmeras as mudanças que ocorrem no cenário educacional no Brasil, um novo perfil do diretor/gestor desponta, através de uma prática sustentada na gestão democrática. Percebe-se a necessidade de uma formação com qualidade. Para Kátia Siqueira de Freitas (2000), em seu artigo, Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar,

Não foi por acaso que, durante muitos anos, as escolas adotaram o modelo de administração científica, baseado nos princípios de Frederick Taylor. Na sociedade industrial do início do século XX, predominava “com sucesso” a administração científica centralizadora e hierarquizada. A teia administrativa tinha a conformação o de pirâmide, cujo topo hierárquico era legitimamente ocupado pelo venerável chefe detentor de todo poder de decisão e de mando. (FREITAS, 2000, p. 47).

Cabe ressaltar que a formação de diretores(as) não deve ser somente teórica, visto que são inúmeras as tarefas a serem desempenhadas, precisando de habilidades para conduzi-las. Alguns estudiosos teorizam acerca da formação dos(as) diretores(as), superando a competência técnica, relacionando a teoria e a prática, com vistas a qualificar suas ações no processo educacional, frente à realidade com expressivo grau de dinamismo e interação com a sociedade.

Nessa perspectiva, das pesquisas sobre o assunto, parece que a formação de diretores vem sendo um desafio para a gestão escolar, a fim de suprir as demandas complexas do seu cotidiano, “[...] impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico e científico, que avançou de forma significativa no século XX. No Brasil, essa formação foi acrescida pela formalização imposta pela legislação e políticas públicas para a formação continuada”. (TEIXEIRA, 2011, p. 53)

Medeiros (2006), em seu estudo, aponta que

A formação do gestor escolar sobre a qual se discute não se restringe às competências e saberes que passam meramente pelas justificações em torno das necessidades e demandas do mercado de trabalho, mas, acima de tudo, refletem a função social da formação de um profissional da educação, do qual se espera autenticidade, dinamicidade e autonomia para conduzir as questões educativas na escola. A luz de referenciais que nos levem a pensar numa formação e, conseqüentemente, numa atuação administrativa menos fundamentada na racionalidade instrumental (técnica) e mais na racionalidade democrática e emancipatória dos sujeitos e dos processos, e o investimento a ser feito no âmbito da formação do gestor escolar. (MEDEIROS, 2006, p. 171e 172).

A autora ainda complementa que em síntese: a formação dos administradores escolares foi, por um longo período da história da educação brasileira, adequada aos pressupostos da racionalidade instrumental. Por volta dos anos de 1960 surge a Habilitação de Administração Escolar no curso de Pedagogia para atender as demandas ascendentes da burocratização capitalista, tendo o diretor a responsabilidade burocrática. Esse fato “[...] indica um processo de descaracterização da Educação, tornando-a cada vez mais adequada ao modo de produção da sociedade capitalista”. (FÉLIX, 1989, p. 33). No fundo, percebe-se que as mudanças ocasionadas no âmbito do currículo e, conseqüentemente, da formação são decorrências das transformações sociais e políticas. E coube, assim, ao currículo definir os significados que perpassam os processos formativos dos profissionais da educação. Por isso, o campo de currículo é um campo tenso e propenso a lutas diversas.

A semelhança epistemológica entre currículo e administração escolar estaria na constatação da própria inspiração teórica que deu origem a ambos. Tanto o currículo quanto a administração escolar, ressaltando suas diferenças e funções dentro da escola, acabam encontrando uma similaridade entre seus fins. (MEDEIROS, 2006, p. 174).

Para a autora, em 1960, houve, “dentro do pensamento educacional reprodutivista, uma tendência epistemológica para a qual a racionalidade técnica não mais se sustenta no contexto da formação do gestor escolar”. E com o passar dos anos “durante o final da década de 1970 e até meados dos anos de 1980 se introduz uma discussão intensa acerca do papel social e político da educação” [...] “passou-se a acreditar e a defender que não existe possibilidade de formação neutra, desprovida de interesses e intenções”. (MEDEIROS, 2006, p. 175). Em busca da defesa pela democratização pedagógica e administrativa da escola

[...] fica evidenciado que a formação profissional precisa estar aberta aos novos acontecimentos sociais e políticos não como adesão irrestrita a lógica mercadológica – das pulverizações práticas e das privatizações de bens sociais, mas como uma possibilidade histórica, capaz de induzir os gestores escolares a atuarem de forma democrática e ética, reconhecendo que a escola deve ser um espaço de garantia da cidadania. (MEDEIROS, 2006, p. 174).

A autora conclui suas reflexões, apontando que

[...] o movimento das teorias curriculares – quando pensadas no âmbito da formação do gestor – implica sempre pensar em novos desafios cujas respostas podem ser vislumbradas a partir do redimensionamento teórico, epistemológico e político, assegurando aos profissionais da educação uma atuação democrática e ética – consoante ao processo de construção da cidadania individual e coletiva. (MEDEIROS, 2006, p. 181).

Fica evidente, pelas colocações da autora, que a formação de diretor(as) precisa estar aberta ao diálogo e a novos acontecimentos políticos e sociais, não às práticas privatistas dos bens sociais, mas sim às possibilidades de induzir diretores(as)/gestores(as) a atuarem de forma ética e democrática no contexto escolar. Reconhecendo a escola como garantia de cidadania.

Para Felix, a “administração escolar não construiu um corpo técnico próprio, e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da Administração de Empresa, o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica, neste caso, a educação”. (FÉLIX, 1984, p. 71).

Teixeira, por sua vez, destaca que

É a partir de 1990, que o poder público mobilizou-se com um aparato técnico e financeiro, envolvendo estados, municípios e o próprio governo federal, com a finalidade de promover tal universalização. Isso aconteceu, contudo, em prejuízo de outras políticas, dentre as quais vale mencionar aquelas relativas

à consolidação do ensino médio, da educação infantil, do ensino superior, e dos programas públicos de formação continuada. (TEIXEIRA, 2011, p. 2).

A autora ainda acrescenta,

É com base no modelo supramencionado de eficiência das políticas educacionais e de redução de gastos que, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), são implementadas políticas de formação inicial e continuada para os profissionais da educação e, especialmente, para os dirigentes escolares. A Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar – RENAGESTE e o Programa de Capacitação à Distância Para Gestores Escolares – PROGESTÃO, são as principais ações apoiadas pelo Ministério da Educação (MEC) na ocasião, sendo ambas destinadas à formação e à premiação de experiências exitosas em gestão escolar na educação básica pública. O governo seguinte, de Luís Inácio Lula da Silva (LULA), inaugura algumas modificações na formação continuada de dirigentes escolares. Entre elas se encontra o programa que é o objeto de estudo desta dissertação de mestrado: o programa de formação para diretores de escola das redes públicas de ensino, o Programa Nacional “Escola de Gestores da Educação Básica”, conduzido pelo MEC, iniciado em 2005, na gestão do ministro Tarso Genro e reorganizado em 2006, já na gestão do ministro Fernando Haddad. (TEIXEIRA, 2011, p. 3 e 4).

No estado do Paraná, ponto de referência de sua dissertação, Teixeira evidencia que

[...] foram abertas 400 vagas, disponibilizadas a 200 dirigentes da rede estadual de ensino e 200 para os das escolas municipais, dando prioridade às escolas com baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB ou que estivessem localizadas em municípios com baixo IDEB. (TEIXEIRA, 2011, p. 6).

Contudo Galvão (2010), em sua dissertação, aponta que

Ainda que se considerem múltiplas formas de aprendizagem, é relevante analisar a repercussão da educação formal na formação dos gestores, porquanto existe uma responsabilidade atribuída às agências formadoras, notadamente às universidades públicas, que têm o dever de elaborar currículos mais significativos no que tange às competências dos gestores escolares. (GALVÃO, 2010, p. 127).

Segundo Teixeira, “a meta inicial para formação até o final de 2011 era de 35 mil diretores de escolas públicas de educação básica”. (TEIXEIRA, 2011, p. 22). A autora destaca que o ponto importante para essa discussão foi a abertura para o diálogo entre o MEC e as organizações que lutam pelas políticas educacionais. Dentre essas organizações estão a União Nacional dos Dirigentes Educacionais (UNDIME), o Conselho dos Secretários Estaduais de Educação (CONSED), a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), a

Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPED) e representantes das Universidades Públicas. Os investimentos foram disponibilizados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional (FNDE).

Os desdobramentos dessa negociação, na opinião de Teixeira, ganharam formas nas escolas

[...] via diferentes políticas educacionais implementadas ao longo dos anos 1990 e 2000, que, por seu turno, se deram em meio às modificações na concepção de Estado. Essas modificações se manifestam em discursos e políticas focalizadas nos resultados. Nesse momento, isto chamam de preocupação com a qualidade da educação. (TEIXEIRA, 2011, p. 54).

Teixeira afirma ainda que, segundo Tavares,

No Paraná essas políticas caracterizaram-se pela íntima relação entre o Estado e o capital, fazendo com que a concepção de serviço público fosse além da simples transferência para o setor privado (privatização) da responsabilidade pelas políticas públicas, bem como por sua manutenção, formalizou um ethos, uma cultura a partir da qual se observa, se analisa, se concebe, e se programa essas políticas. (TAVARES, 2004, p. 26 apud TEIXEIRA, 2011).

A pesquisadora complementa que “a formação continuada deste profissional da educação é uma necessidade, mas precisa ser organizada de forma a criar uma identidade mais democrática nos sujeitos em favor de uma gestão articulada, com mudanças no *habitus* e na cultura escolar”. (TEIXEIRA, 2011 p. 69), tendo um olhar especial para o diálogo e a democracia.

Paro (2009), por sua vez, em seu artigo intitulado *Formação de Gestores escolares: A Atualidade de José Querino Ribeiro*, toma como referência as principais obras do autor, a saber o estudo pioneiro sobre *Fayolismo na administração das escolas públicas*, de 1938, e o clássico *Ensaio de uma teoria de administração escolar* de 1952. O pesquisador aponta um paradoxo no que diz respeito à formação do(a) diretor(a) escolar, destacando duas alternativas para sua formação uma formação “técnica” específica, fundamentada nos princípios e métodos da empresa capitalista, com apelo “gerencial”, ou uma formação fundamentada no pedagógico e nas potencialidades da educação como prática democrática. Visando procurar pontos relevantes nas obras nos estudos de José Querino Ribeiro, no que se refere à administração escolar, Paro destaca que “vivemos uma situação em que o cargo ou função de diretor(a) paira sobre as demais funções docentes e não-docentes da

escola, com uma autoridade que coloca o dirigente escolar acima dos demais” (PARO, 2009, p. 436). E complementa,

Em consequência, suas aptidões administrativas — tanto técnicas (capacidade para planejar e organizar as ações, e utiliza racionalmente os recursos disponíveis) quanto políticas (liderar o grupo e coordenar o esforço humano coletivo) — são consideradas bastante específicas e diferenciadas dos demais integrantes da unidade escolar, reclamando uma formação profissional inicial também diferenciada. (PARO 2009, p. 464).

O pesquisador continua sua argumentação, apontando que, na visão de Ribeiro, “todos devem ter formação administrativa. Mas há outro motivo muito forte para que todos na escola devam ter formação administrativa”. (PARO, 2009, p. 464). Paro destaca que esse processo busca outros fins. Isto é, o pensamento que restringe a formação administrativa ao(a) diretor(a) supõe que só as atividades-meio é considerado administrativo, como se apenas elas precisassem se fazer mediação sem levar em conta o pedagógico, “é necessário aliar qualidade educacional com qualidade social”, como recomenda Pablo Gentili (1998). Paro sustenta,

Disso decorre a tendência de prover o diretor de habilidades, conhecimentos e competências que só ele precisaria ter. Esta é uma forma de pensar a formação dos educadores escolares que não toma o pedagógico como objeto de estudo da administração, e com isso deixa o processo incompleto, alijando o pensamento administrativo escolar de uma de suas partes mais importantes, porque não pensa a atividade-fim, o processo pedagógico, como realmente é, como atividade adequada a objetivos que precisam ser racionalmente mediados. Esse percurso que vai do administrativo para o pedagógico deve completar-se com o percurso inverso, que vai do pedagógico para o administrativo. Do mesmo modo que a administração enriquece a prática pedagógica, provendo-a de racionalidade na busca de fins, a prática administrativa pode ser enriquecida pela relação pedagógica, na medida em que esta seja entendida como prática democrática. (PARO, 2008, p. 464-465).

O autor não se contrapõe aos estudos de Ribeiro, apenas acrescenta que é preciso “prepará-lo no mister político de produzir a concordância do outro na apropriação da cultura, “[...] neste caso, não apenas alguns, mas *todos*, presumivelmente, devem deter as aptidões políticas e técnicas necessárias ao dirigente”. (PARO, 2008, p. 463)

Essa demanda, segundo Ogawa e Filipak (2013), está vinculada às diversas mudanças que ocorrem na sociedade, dentre elas os avanços nos meios científicos e tecnológicos, que vem inovar as instituições sociais e a forma como essas se organizam, “contudo é preciso uma reflexão acerca de que formação tem sido

propiciada ao gestor Escolar” (OGAWA; FILIPAK 2013). As pesquisadoras ainda afirmam que “esses novos saberes necessários aos gestores envolvem dimensões não apenas pedagógica, técnicas, não apenas conhecimentos dos aspectos legais, ou administrativos, mas requer capacidade de liderança”. Vele destacar que

Qualificar o gestor escolar supõe não somente instrumentalizá-lo quantos aos aspectos técnicos e pedagógicos da gestão escolar, mas relaciona-se a um projeto maior de fomentar a ampliação do entendimento escolar no Brasil, que implica em transformar todos os processos que objetivam a qualidade de ensino na escola pública brasileira. (OGAWA; FILIPAK, 2013 p. 99).

Para Souza e Ribeiro,

[...] o gestor não se articula apenas com as questões financeiras, administrativas e burocráticas. Este personagem além de se identificar dessa forma, é visto pelos demais profissionais da educação como aquele responsável também pelas dimensões pedagógicas de relações humanas. (SOUZA & RIBEIRO, 2017, p. 108- 109).

Pode-se observar que os estudos não buscam um profissional perfeito, mas sim um diretor(a)/gestor(a) que se apresente ao corpo escolar como alguém com possibilidades de mudanças significativas no contexto escolar. Entretanto, isso somente será possível quando o gestor se deixar envolver pela consciência de mudança para atingir algo maior que ele, “não se pode esperar do diretor a solução de todos os problemas da escola, porém é possível que ele atue como mediador e criador de ambientes produtivos, que seja uma pessoa sensível, crítica e que tenha clareza da intencionalidade de seu trabalho” (LIMA, 2007, p. 101-102). Tendo o mesmo entendimento que Lima (2007) sobre o processo político-pedagógico, Antônio Souza sustenta que na escola o diretor também tem papel importante no tocante à

[...] mediação/promoção do planejamento pedagógico; da definição de prioridades e estratégias metodológicas que melhor se ajustem aos níveis e modalidades de ensino oferecido, às características socioculturais e de aprendizagem apresentadas pelos alunos, bem como aos projetos pedagógicos e culturais, disciplinares ou interdisciplinares definidos como prioritários a cada ano/período letivo; da atualização/adequação curricular; das avaliações institucionais e do ensino-aprendizagem; da elevação do padrão de qualidade no atendimento escolar como um todo; da melhoria dos índices/resultados escolares; das demandas de formação inicial e continuada dos profissionais com função docente e dos não-docentes; da promoção dos órgãos/ instâncias colegiadas no interior da escola e sua permanente articulação, haja vista a necessidade da participação coletiva, entendida como dimensão formativa e promotora da cidadania. (SOUZA, 2010, p. 4).

Nesta perspectiva, é fundamental uma formação que prepare adequadamente o(a) diretor(a)/gestor(a), não somente para as dimensões pedagógicas e administrativas, mas também, sob um viés político, levando em conta suas ações e reflexões quanto às políticas educacionais.

3 DIRETOR: PERFIL TÉCNICO OU POLÍTICO?

O trabalho busca fazer essa discussão, na medida em que procura compreender a dinâmica que permeia o processo de gestão escolar, por meio da investigação de alguns elementos referentes ao diretor escolar. Para discutir a Formação de diretores(as) é necessário pensar na concepção do diretor, de modo geral são tomados como sinônimos as expressões, gestor escolar e diretor escolar.

Os(a)s autores(as) que discutem o perfil do(a) diretor(a) das escolas públicas brasileiras — Souza (2006), Mendonça (2000) e Paro (1996) — destacam a importância do diretor no âmbito da escola, como articulador das ações, e o grande responsável pela organização dos procedimentos administrativos e pedagógicos, que proporcionarão condições para a escola desenvolver adequadamente o processo de aprendizagem.

Essas discussões no âmbito da gestão educacional, no que se refere especificamente ao perfil do diretor escolar, têm ganhado força nas últimas décadas, a partir da gestão democrática, como aponta o PNE, eleição para escolha de diretores(as) escolares e formação para diretores(as) escolares nas escolas públicas.

O Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014 é um instrumento de planejamento⁷ do nosso Estado democrático de direito, cujo objetivo é orientar a execução e o aprimoramento de políticas públicas na educação estabelecendo Diretrizes e Metas para o desenvolvimento nacional. No Art. 2º estão dispostas as diretrizes do PNE:VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública. Isto é uma limitação do documento.

Para Aquino (2015), um

Outro limite é que a meta 19 contém como “verbos principais” “estimular”, “favorecer”, “incentivar”. Mesmo o verbo “priorizar”, não obriga o cumprimento, tem caráter orientador, por isso considera-se difícil estabelecer em qual momento, ou ponto, a meta e suas estratégias serão cumpridas. Ao mesmo tempo em que significa garantia de uma conquista histórica, pelo fato de sua manutenção no Plano Nacional de Educação, a gestão democrática da escola pública continua dependendo da articulação de todos os que estão envolvidos com ela, para que realmente se concretize nos Planos Estaduais e Municipais de Educação e em cada uma das escolas públicas brasileiras. (AQUINO, 2015, p. 121).

⁷ Melhor dizendo, são metas que devem ser atingidas pelos governos em um determinado período, mas nem sempre são cumpridas. Há muitas lutas para serem efetivadas.

A meta 19 do (PNE), vem assegurar condições, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas. Entretanto, não resolve a polêmica por não encontrar um consenso. Isto é, o PNE não resolve o debate, ficando a cargo dos Estados constituir mecanismos para a escolha do diretor(a) das escolas públicas, através de seleção, eleição ou indicação. Alegava Caldas em 2012,

Teremos neste ano os debates finais sobre o Plano Nacional de Educação e a construção do Plano Estadual de Educação, que nos desafiarão novamente; mais importante ainda será o desafio cotidiano da nossa prática, que nos convida a mudar, interagir e transformar. (CALDAS, 2012, p. 9).

Além disso, destava o pesquisador que

O debate mais intenso a respeito de gestão no contexto da elaboração do Plano Nacional de Educação diz respeito a como se entende a função/cargo do diretor escolar e sua forma de provimento, e como se articulam as funções técnicas e políticas. (CALDAS, 2012, p. 9).

Para que coletivamente sejam construídos caminhos para esse debate, entendemos ser importante refletir sobre os limites e/ou possibilidades de democratização da gestão das escolas públicas. Como já afirmamos anteriormente, esse tema gestão democrática⁸ da educação pública vem sendo debatido amplamente, na busca por respostas para as principais dificuldades apontadas nas escolas públicas brasileiras. Em torno dessas discussões tem se destacado questões relativas ao perfil do diretor escolar e gestão democrática compartilhada.

Consideramos que o diretor de escola é o dirigente e principal responsável pelas demandas da escola, responsável em articular e integrar administrativamente e pedagogicamente todos os atores (funcionários(as) e professores(as)) envolvidos nesse processo e principalmente a comunidade escolar. O diretor de escola não atua diretamente na aprendizagem dos alunos, dele depende a organização interna da escola, proporcionando condições adequadas para o trabalho docente, sendo, com isso, a “autoridade máxima na escola e o responsável último por ela”. (Paro, 1995, p. 89).

⁸Para Souza “sem o diálogo, não há espaço para a contradição, para o pensamento diferente, para a diversidade de opiniões, o que significa que sem contradição, sem diversidade, não há democracia”. (SOUZA, 2018, p. 273).

Críticas sobre o modelo tradicional de gestão, registradas no documento *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*⁹, nas suas características principais adota o princípio da descentralização administrativa que ainda gera um debate constante no campo das políticas educacionais. Esse documento denuncia a falta de fundamento científico na administração escolar, na busca da construção de um modelo administrativo, fundamentado cientificamente e que garantisse a eficácia do ensino exigindo maior atenção administrativa. Antônio Carneiro Leão (1953) apostava na formação preparatória e na intelectualidade, mais do que no empirismo, um modelo de administração empresarial, voltado para a técnica sistemática e fiscalizadora dentro da escola, sendo o diretor(a) um representante legal do Estado com condições pedagógicas e administrativas.

Para Souza (2007),

Uma hipótese que pode auxiliar a explicar tal postura é a de que, para o autor, a origem da função do diretor escolar é pedagógica, como de resto é todo o objetivo do seu trabalho, todavia, para buscar tais objetivos, o diretor opera no campo administrativo e de representação política do poder instituído. (SOUZA, 2007, p. 30).

Em síntese, na administração escolar, conforme foi idealizada por Leão, o diretor era responsável pela organização funcional da escola colocando em prática as políticas educacionais. Para Leão, nas palavras de Souza, “o papel pedagógico do diretor está justamente em desenvolver ações administrativas voltadas a garantir as condições para o funcionamento das ações pedagógicas.” (SOUZA, 2007, p. 30). Já Souza, por sua vez, defende a ideia de que o diretor deva desenvolver uma função técnica.

Esta é uma questão de fundo: se a direção escolar é cargo ou função. Aqui, todavia, não temos condições de explorá-la devidamente. Para aprofundar a questão, ver Souza (2006), que sustenta,

Ainda há avaliações sobre o provimento de diretores a partir da seleção ou concurso, reconhecendo que se trata de uma forma menos controlada ou tensionada pela política (municipal ou estadual) de plantão, mas que se associa a um reconhecimento de que a direção escolar é uma função

⁹Refere-se a um documento escrito por 26 educadores, em 1932, com o título *A reconstrução educacional no Brasil: ao povo e ao governo*. Circulou em âmbito nacional com a finalidade de oferecer diretrizes para uma política de educação. Disponível em: <https://www.educabrasil.com.br/manifesto-dos-pioneiros-da-educacao-nova/>. Acesso em: 20 ago 2021.

dominantemente técnica (administrativo-pedagógica). (SOUZA, 2006, p. 274).

Para Anísio Teixeira (1961), a função de diretor deve ser ocupada por professores(as) que trazem em sua bagagem condições de exercer a função, deslocando o foco administrativo, direcionando-o para um processo educativo. Isto é, o diretor deve oferecer suporte para que o processo de ensino-aprendizagem se efetive. Sua preocupação é em garantir a qualidade do ensino. (TEIXEIRA, 1961)

Esse debate aumenta quando articulado com a forma de provimento do diretor(a) escolar das escolas públicas por indicação, por concurso público ou eleito pela comunidade.

Salienta Souza (2006),

Indicar política ou tecnicamente o dirigente escolar pressupõe compreender a direção da escola pública não como uma função a ser desempenhada por um especialista da carreira do magistério, mas como um cargo político de confiança do governante municipal ou estadual ou como instrumento de compensação no jogo político-eleitoral. Isto requer, ainda antes, reconhecer na figura do diretor a expressão primeira do poder público representado pela instituição escolar, ou seja, o diretor é, neste caso, o governador ou o prefeito em menor “escala” e, como tal, tem antes de tudo a tarefa de chefiar uma repartição pública. (SOUZA, 2006, p. 273).

Conclui o autor afirmando:

Então, se a natureza do trabalho do diretor exigisse em especial o conhecimento técnico para o seu desempenho, assim como ocorre com a função do coordenador pedagógico e do docente em sua sala de aula e das demais funções técnicas da escola (serviços administrativos escolares, de limpeza e conservação, de segurança e vigilância, de atendimento aos alunos), o concurso público possivelmente seria a melhor forma de se escolher quem deve ser a pessoa responsável pela função. Contudo, se entende que o trabalho do diretor de escola é essencialmente político-pedagógico, o concurso público talvez deva ceder lugar para as eleições como forma mais democrática no provimento dos dirigentes escolares. (SOUZA et al., 2005, p. 48-49).

Por seu turno, Paro defende eleições diretas para diretores(as) das escolas.

Segundo o pesquisador,

A atual sistemática de concursos tem-se prestado a esta função político-ideológica: obscurecer as profundas causas políticas da inépcia da escola, reduzindo-a a uma dimensão meramente técnica; como se, ao diretor, responsável último pelo funcionamento da unidade escolar, bastasse uma competência técnico-administrativa que o capacitasse a bem gerir os recursos a sua disposição (que recursos?), promovendo, assim, o “bom funcionamento” da escola. (PARO, 1995, p. 115).

Favorável às eleições, lembra ainda o autor que

[...] quando se pretende introduzir mudanças na escola pública, por mais certos que estejamos de seu caráter democrático (ou precisamente por isto), é preciso que essa introdução também se faça de forma democrática. Esta norma parece aplicar-se muito bem à questão da eleição de diretores. (PARO 1995, p. 120).

Sobre essa questão, Paro (2004b) analisa que a administração que, em âmbito da escola, não inclui a comunidade escolar, constitui arranjo entre setores do Estado para atender a interesses da comunidade escolar usuária deste sistema.

Autores como Mendonça (2000) se mostram favoráveis à realização de concursos como forma de provimento, sendo um instrumento de seleção técnica, não submissas, portanto, às políticas do sistema e da escola.

O concurso público é apontado como alternativa para superação do clientelismo das indicações políticas, uma vez que, em função de critérios impessoais que devem presidir essa forma de seleção, os escolhidos o são pelos seus próprios méritos. (MENDONÇA, 2000, p. 190).

As formas de provimentos de diretores escolares vêm de encontro aos interesses da política, do poder e dos processos de democratização da gestão.

Conforme Cunha (1996), nos anos 80, a Secretaria Estadual de Educação do Paraná desenvolveu atividades que visavam politizar o discurso pedagógico, com objetivo de ganhar a colaboração dos professores para a renovação das práticas de ensino. Segundo o pesquisador,

No Paraná, diretores das escolas públicas passaram a ser eleitos pelos professores, pais de alunos (ou os próprios alunos, se de 2º grau) e funcionários, enquanto em São Paulo, eles continuaram a ser escolhidos por concurso. (CUNHA, 1996, p. 109).

Vale ressaltar que o Paraná, no ano de 1983 foi o primeiro Estado do Brasil a realizar eleições pelo processo, dispensando -o das formalidades e condições usuais de admissão, como forma de provimento de diretores das escolas públicas estaduais, ou seja, era formada uma lista tríplice com os três mais votados. Essa perspectiva teve início com um movimento de defesa do cidadão em seus direitos sociais e de participação política:

Duas importantes questões se articularam no quando político-ideológico da política educacional no período estudado: a modificação dos regimentos

escolares e as eleições de diretores, sendo esta propiciadora de atenção nacional para o Estado do Paraná. (CUNHA, 1996, p. 244).

Cunha complementa que

As expectativas da própria Secretaria de Educação a respeito das eleições eram o mais otimista possível, como se depreende do artigo abaixo, publicado no primeiro número de *Jornal da educação*, poucos dias antes desse evento político inédito no país.

Atualmente, os pais pouco participam da vida da escola, não porque não lhes interessa o que ocorre com seus filhos na escola, mas porque está criou muros ao redor do que realiza. Na verdade ela deverá ser, antes de tudo, um espaço de comunicação onde os educadores, os alunos e seus pais pratiquem a liberdade, a convivência social, a convivência cultural, a experimentação e a pesquisa científica. O processo de eleição implicará no mínimo, uma conversa entre pai e filho a respeito da escola e do professor ideal. A Secretaria de Educação acredita firmemente que prevalecerá a tendência de se preferir ao professor sério, dedicado, competente e com a postura democrática ao professor 'bonzinho', porém relapso de seus deveres, isso é lógico, implicará em maturidade e numa postura criteriosa dos votantes. Tal postura, no entanto, não é privilégio dos adultos. Por tudo isso, a Secretaria da Educação entende que, em 17 de junho, o Paraná está oferecendo a todo o Brasil uma grande e inesquecível lição de democracia. (CUNHA, 1996, p. 245).

Em síntese, o autor destaca que nesse momento houve posicionamento contrário à forma de escolha por parte da Associação de Professores, pelo fato de a seleção não ser feita pelo voto direto e sem ponderação entre professores e pais/alunos votantes. Cunha finaliza que em 1987. Com a posse do novo governador, Álvaro Dias, foram baixadas novas orientações para a eleição de diretores. O candidato deveria ser professor ou especialista, foi vedada a candidatura em mais de uma escola e não poderiam concorrer diretores que haviam tido mandatos consecutivos até aquela data, mesmo que fosse por eleição (1993 e 1995), por nomeação, eleição ou qualquer outro motivo.

Essa decisão se pautava na filosofia da participação da comunidade no processo educacional, na mudança dos padrões de gestão escolar. Essa política tinha como meta fortalecer a escola com autonomia construída com base na democracia ou significava avançar no gerencialismo como forma de gestão compartilhada? Tomarei por embasamento teórico as reflexões de autores(as) que discutem gestão democrática ou compartilhada nas escolas públicas brasileiras, dentre os quais Caldas (2012) e Lima, Prado e Shimamoto (2011).

A gestão compartilhada também é uma prática política, porém contraditória em relação à prática democrática. Para Bobbio (1987), de maneira geral a definição mínima de democracia é a existência de "um conjunto de regras de procedimentos

para a formação de decisões coletivas em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados.” (BOBBIO, 1987, p. 12) Por outro lado, Peroni (2016) entende a democratização da escola pública “como a materialização de direitos em políticas coletivamente construídas na autocrítica da prática social”.

Nunes (1997) distingue o significado das expressões *Gestão Compartilhada* e *Gestão Democrática*, afirmando que

Falar em compartilhar a gestão, no sentido de repartir, participar ou tomar parte em, é substancialmente diferente da democratização da gestão como forma de controle da autoridade e dos poderes de decisão e execução. No primeiro sentido supõe-se alguém como proprietário da gestão (o governo ou o diretor, dependendo da instância) que magnanimamente reparte aquilo que é seu (uma vez que só se partilha aquilo que se tem). No segundo caso trata-se de controlar a quem dirige, entendendo-se que aquele que ocupa um cargo de direção o faz a serviço dos que o elegeram (ao menos nos regimes democráticos), é, portanto, um movimento da periferia para o centro, de baixo para cima, ao contrário da gestão compartilhada que é outorgada de cima para baixo. (NUNES, 1997, p. 1).

Para Caldas (2012) “o contexto dos anos 90, contudo, sob a égide da crise econômica mundial, cria um cenário pródigo para que o neoliberalismo se erga sobre a anunciada morte das utopias e se apresente como a única e natural alternativa, tendo o mercado como o novo demiurgo.”

Sobre os dois termos *gestão compartilhada* e *gestão democrática*, embora, às vezes, possam ser confundidas, elas têm características diferentes. Por exemplo, a compartilhada vem atender às necessidades do mercado enquanto a democrática atende a condições políticas. Segundo Caldas,

[...] concebendo a escola como espaço de garantia de direitos (e não como mera benesse do Estado), os debates em torno das formas de gestão escolar dirigem-se à sua democratização, e é neste contexto que são criados instrumentos colegiados de gestão e, em algumas unidades da federação, o processo de eleição para diretores de escola, entendidos como representantes da comunidade escolar e não como prepostos do governo. (CALDAS, 2012, p. 6).

Nesse sentido a autora destaca o abandono das escolas públicas por parte do Estado, e o Estado aponta a comunidade como responsável pela solução dos problemas.

Desta forma, o foco das políticas de gestão deixa de ser a construção do projeto político-pedagógico, o controle do poder de quem dirige e a implementação de instrumentos colegiados de gestão e, de forma despolitizada, renova o ideário tecnicista dos anos 70 com a

reintrodução de “novos” conceitos do mundo produtivo empresarial, como a qualidade e excelência, a concorrência e competitividade entre escolas, professores e alunos. (CALDAS, 2012, p. 7).

Complementando, elege-se o mercado como paradigma a ser seguido, substituindo conceitos de democratização pelo de qualidade, sendo esta entendida como mercadoria, lógica do sistema empresarial.

Para Lima, Prado e Shimamoto (2011), “a gestão democrática e a gestão compartilhada são denominações que estão vinculadas diretamente a um modelo de política pública educacional”. Para os(as) autores(as), “está claro, portanto, que vivenciamos uma composição diferenciada de democracia, oportuna ao Estado Capitalista.”

Discursos democratizantes envoltos em contextos autocráticos são realidade que implanta mecanismos de participacionismo e desconcentração domesticando e entorpecendo ações conscientes e coerentes que interfiram na raiz propriamente dita. A gestão compartilhada também é uma prática política, porém contraditória em relação à prática democratizadora. Sua marca principal é a de responsabilizar a comunidade pelo fracasso escolar, pelo abandono da escola. Busca, assim, não compartilhar o poder de decisão, mas compartilhar o poder de manutenção (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO; 2011, p. 6).

A análise feita por tais autores(as) revelam os elementos que caracterizam cada um desses modelos e quais os seus propósitos:

O modelo de gestão escolar que tem sido implantado e implementado a partir de 1995 referenda ser um modelo diferente daquele em construção na década de 1980 do século XX. Naquele período a gestão intitulada “democrática” tinha, nas categorias descentralização, participação e autonomia, condições básicas para uma gestão que de fato contribuisse com a transformação da sociedade, superando um regime autoritário com vias à construção de um processo democrático. As políticas deste período primavam também pela manutenção de um espaço público. Entretanto, a partir de 1995 o modelo de gestão implementado nas escolas contribui para a construção de espaço privado na educação pública brasileira. Em tal modelo a comunidade compartilha a gestão para que o Estado se desobrigue da manutenção da escola pública. A participação nesta perspectiva configura-se em um engenhoso instrumento de colaboração e “fortalecimento” do Estado em relação a seu afastamento no que se refere à manutenção da educação formal. O princípio fundamental desta modalidade participativa está, não em controlar o Estado, mas em legitimar o controle que o mesmo passa a ter sobre a escola. (LIMA & PRADO & SHIMAMOTO, 2011, p.11)

Diferente da gestão democrática no âmbito escolar, o modelo de gestão gerencial está voltado ao mercado, com foco em metas, produtividade e meritocracia.

Reiteradamente, vemos que a lógica de eficiência e eficácia perdura nos discursos oficiais há anos, sem concretamente superar o modelo de administração

democrática considerada inoperante, conforme justificado para a formação da gestão gerencial. Tal lógica é um conjunto de distorções, que favorece o Estado e solidifica a cultura empresarial mercadológica, estrategicamente sob o viés da democratização.

Essa análise nos leva a constatar que o desenvolvimento do Estado neoliberal se deu a partir da crise do capitalismo, o que acabou provocando profundas mudanças no interior do Estado, impulsionado pela globalização. Disso surge um novo tipo de gestão da coisa pública, o gerencialismo, fundamentado em princípios mercadológicos, estabelecendo normas técnicas gerenciais de gestão.

Para Palú (2019),

A partir dos anos 1990, com a reforma do Estado, elementos preconizados pela Nova Gestão Pública passaram a influenciar a gestão pública e adentraram o campo educacional; dentre eles, gerencialismo, economia, eficiência e eficácia. Mecanismos de controle, accountability, avaliações de larga escala passaram a fazer parte do cotidiano escolar. Além disso, o setor privado passou a ver a educação pública como um grande mercado, o que tem provocado alterações nas concepções de “gestão” e na identidade dos gestores e demais profissionais da educação. (PALÚ, 2019, p. 158).

Em várias ocasiões percebemos a descentralização das responsabilidades. O diretor(a) e a comunidade passam a assumir responsabilidades que são do Estado. Com o Neoliberalismo e a Reforma do Estado, “a reforma educacional propunha a adoção de instrumentos de gestão que se aproximam da gestão empresarial, chamada gestão gerencial, gerencialismo ou nova gestão pública.” (PALÚ, 2019 p.32)

A reforma foi criada em 1995 pelo então presidente da República Fernando Henrique Cardoso, que criou o Ministério da Administração Federal e a Reforma do Estado (MARE), chefiado pelo ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, no qual pautou pela diretriz da nova gestão pública. Além disso, para Bresser Pereira, a democracia não tem valor instrumental para a Reforma Administrativa.

Em seus estudos Palú (2019) aponta que esses instrumentos,

Muitas vezes, são apresentados como democráticos, mas quando analisadas de forma mais aprofundada, mostram sua face gerencial e os valores empresariais transpostos para a administração pública, por meio do que denominam “nova gestão pública”, supostamente mais eficiente e eficaz. Na verdade, o que percebemos são indícios do velho modelo de administração empresarial transposto para o campo da gestão escolar, como uma nova roupagem e novas estratégias de persuasão e convencimento. (PALÚ, 2019 p. 372).

No mesmo sentido de Palú (2019), Peroni (2010) entende em seus estudos que

A inserção da lógica privada nas escolas públicas como parte de mudanças ocorridas, neste período particular do capitalismo, que redefinem o papel do Estado e as políticas sociais. Em termos gerais, concluiu-se que as relações entre o público e o privado se manifestam, no período atual, tanto no que se refere à alteração da propriedade quanto em relação ao que permanece na propriedade estatal, além de reorganizarem os processos educacionais na lógica do mercado. (PERONI, 2010, p. 19).

Entendemos que o poder público tem o dever de assegurar os direitos universais, embora acreditemos também que a democratização é seja um processo longo e difícil de ser alcançado. Não existe a separação do político e do econômico, que vise construir uma sociedade democrática e participativa. Por isso, julgamos importante trazer para esse estudo a trajetória política dos três últimos governadores do estado, para compreendermos quais são suas políticas para a formação dos diretores(as).

4 ANÁLISE DAS PROPOSTAS DE FORMAÇÃO DOS DIRETORES DO PARANÁ NOS DIFERENTES GOVERNOS DO PARANÁ

A necessidade de uma formação para a atuação como diretor(a) escolar, se incorpora na busca por uma escola/educação de qualidade. Por sua vez, uma escola de qualidade se faz por vários fatores: acesso à educação, melhorias salariais, condições de infraestrutura das escolas, alimentação e sendo um deles pela qualificação de seus profissionais.

Com a aprovação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB nº 4.024/61, foi registrada a função do diretor de escola, em seu Artigo 42, o qual tratava o diretor como um professor qualificado para a tarefa de gestão.

Pensando na formação dos diretores escolares, o *Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública* (programa implantado pelo governo federal) teve início como projeto-piloto em 2005, no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Foi ampliado e modificado em 2006 para aplicação em nível nacional. Tal programa tratava da formação continuada de professores, por meio de parcerias com Instituições Públicas Federais de Ensino Superior, ou seja, a formação era oferecida, de forma exclusiva, por tais instituições. Após 2006, o Ministério da Educação (MEC) transferiu para a Secretaria de Educação Básica (SEB) alguns programas educacionais que estavam sob responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Souza e Teixeira (2010) relatam em seu estudo que

[...] o programa se propõe, oficialmente, a dar conta de aprimorar a formação do gestor das escolas públicas da educação básica; contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica, com qualidade social e; estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar. (SOUZA & TEIXEIRA, 2010, p.03).

A legislação específica do Paraná, Lei nº 18.590 de 15 de outubro 2015, define os critérios de escolha mediante a consulta à Comunidade Escolar, para designação de Diretores e Diretores Auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná.

Art. 8. O registro dos candidatos para estabelecimentos que comportem Diretor(es) Auxiliar(es) será feito por meio de chapa, em que conste o nome dos candidatos a Diretor e Diretor(es) Auxiliar(es), de acordo com o porte do estabelecimento de ensino. V - tenham participado e concluído Curso de Gestão Escolar específico em formação continuada, oferecido pela SEED ou em parceria com outras instituições formadoras, previsto e disciplinado em ato específico;

Art. 20. O Diretor e/ou Diretor Auxiliar será afastado: e) não participação ou aproveitamento inferior ao mínimo estabelecido no programa oficial de formação para gestão escolar da Seed, salvo por motivo de força maior, devidamente demonstrado e aceito por decisão fundamentada do Secretário de Estado da Educação. (PARANÁ, 2015).

Essa legislação visa contemplar, além de conhecimentos teóricos, análises de situações reais para subsidiar novas práticas, tendo como seu objetivo melhorar os resultados dos processos de aprendizagem.

Neste capítulo analisamos as propostas de formação dos diretores das escolas públicas estaduais no Estado do Paraná, ofertadas pela Secretaria do Estado da educação, nos governos de: Roberto Requião (em seu segundo mandato 2007-2011); Beto Richa (em seu segundo mandato 2016-2020) e Ratinho Junior 2020 (no início do primeiro mandato). E ao final do capítulo será feita uma síntese com os conceitos e concepções que consideramos relevantes.

O quadro abaixo representa o cenário político dos três governos, analisados nesta pesquisa: período; os(as) governadores(as); os secretários(as) da educação e os programas ofertados para a formação de diretores(as).

Quadro 3 - Cenário Político do Estado do Paraná

Período	Governador	Secretário (a) da Educação	Políticas de Formação ou Certificação para diretores
Jan 2003 – Mar 2010	Roberto Requião de Mello e Silva (MDB)	Maurício Requião de Mello e Silva 01/01/2003 a 10/07/2008 Yvelise Freitas de Souza Arco-Verde 10/07/2008 a 19/11/2010	Programa Escola de Gestores (2010)
Abr 2010 – Dez 2010	Orlando Pessuti (MDB)	Yvelise Freitas de Souza Arco-Verde 10/07/2008 a 19/11/2010	Programa Escola de Gestores

		Altevir Rocha de Andrade 19/11/2010 a 29/12/2010	
Jan 2011 – Abr 2018	Carlos Alberto Richa (PSDB)	Flávio José Arns 01/01/2011 a 02/04/2014 Paulo Afonso Schmidt 03/04/2014 a 31/12/2014 Fernando Xavier Ferreira 01/01/2015 a 06/05/2015 Ana Seres Trento Comin 06/05/2015 a 10/04/2018	Gestão para Resultados Gestão em Foco
Abr 2018 - Dez 2019	Maria Aparecida Borghetti	Lucia Aparecida Cortez Martins 10/04/18 a 31/12/18	Gestão em Foco
Jan 2020 - Atual	Carlos Roberto Massa Júnior	Renato Feder 01/01/2019 - Atual	Foco na Aprendizagem Gestão Escolar e Políticas Educacionais do Paraná

Fonte: Elaborado pelo autor

Já o quadro 4 sintetiza as instituições parceiras e os conteúdos propostos nos cadernos de formação que foram analisados.

Quadro 4 - Síntese dos conteúdos propostos nos cadernos para as formações diretores em diferentes contextos políticos

Roberto Requião Cadernos/Módulos (UFPR- CINFOP)	Beto Richa Cadernos/Módulos (SEED)	Ratinho Júnior Cadernos/Módulos (UEPG)
1- Gestão Democrática da Escola Pública; 2- Planejamento e Trabalho Coletivo; 3- Projeto Político- pedagógico; 4- Gestão e Avaliação da Educação Escolar; 5- Hipertextos.	1- Gestor e a Educação Especial no contexto escolar; 2- Gestão da Infraestrutura: Alimentação Escolar; 3- Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade; 4- Introdução à Gestão Pública; 5- Gestão Escolar Democrática;	1 Liderança na Prática de Gestão Escolar, Gestão de Pessoas e de Tempo; 2 Gestão de processos e resultados escolares; 3 Acompanhamento do ensino e das aprendizagens; 4 Gestão administrativa e financeira da escola.

	<p>6- O papel do diretor escolar na gestão de pessoas: RH na escola;</p> <p>7- Gestão Escolar e Legislação Educacional;</p> <p>8- Gestão Escolar da Educação de Jovens e Adultos: aspectos legais e pedagógicos;</p> <p>9- O papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola;</p> <p>10- Gestão Escolar para a Educação das Relações Étnico-Raciais, de Gênero e Diversidade Sexual;</p> <p>11- Gestão Escolar na Educação Integral em Jornada Ampliada.</p>	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Consideramos pertinente dividir as propostas em sub capítulos, os quais destacamos a seguir, evidenciando a trajetória política dos governadores e os objetivos dos conteúdos proposto nos cadernos para a formação dos diretores(as).

3.1 Análise das Propostas no governo Roberto Requião, SEED e UFPR, coleção: Gestão e Avaliação da Escola Pública¹⁰

Roberto Requião¹¹, governador no período de 2003 a 2010, foi Deputado Estadual (1983-85), Prefeito de Curitiba (1986-1989), Secretário do Desenvolvimento Urbano do Estado do Paraná (1989-90) no governo Álvaro Dias, Governador do Paraná (1991-1995), Senador da República (1995-2002), Governador do Paraná

¹⁰Coleção disponível em: <http://www.cinfop.ufpr.br/colecoes.html>. Acesso em: 26 jul 2020.

¹¹ Disponível em: <http://www.robertorequiao.com.br/trajetoria-2/>. Acesso em: 17 set 2021.

(2003-2007) e eleito novamente Governador (2007-2011), sempre pelo partido político Movimento Democrático Brasileiro (MDB).

Na sucessão de Jaime Lerner, em 2002, houve um dos maiores embates políticos da história do Paraná. Antes aliados, agora adversários políticos, Roberto Requião e Álvaro Dias disputaram as eleições para o governo do Estado. Álvaro Dias foi o primeiro colocado no primeiro turno com 1,62 milhão de votos (31,40 por cento) contra 1,35 milhão de Requião (26,18 por cento). No segundo turno, Requião venceu com 2,68 milhões de votos (55,15 por cento) contra 2,18 milhões de Álvaro.

Foi reeleito no segundo turno e teve Orlando Pessuti como vice-governador. O resultado das eleições apontou uma apertadíssima diferença de 10.479 votos, equivalentes a 0,2 por cento dos votos válidos contra Osmar Dias. Foi o primeiro governador do Paraná a conquistar três mandatos por eleição direta.

Quanto à formação dos diretores no governo Roberto Requião, foi realizada através de uma parceria entre a Secretaria do Estado da Educação e a Universidade Federal do Paraná UFPR, visando qualificar os diretores das escolas estaduais do Paraná. A UFPR, representada pelo Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores CINFOP¹², disponibilizou 5 cadernos para promover a formação dos diretores, os objetivos e as metodologias proposta nesses cadernos serão apresentados em seguida.

Esse material está organizado em cinco Cadernos ou Módulo, que, por sua vez, estão subdivididos em unidades, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 - Síntese dos cadernos CINFOP, governo Roberto Requião

Cadernos/Módulos	Unidades
1- Gestão Democrática da Escola Pública.	Unidade 1: Concepção e fundamentos da gestão educacional democrática; Unidade 2: As funções políticas e técnicas da equipe dirigente na escola.
2- Planejamento e Trabalho Coletivo.	Unidade 1: Princípios pedagógicos e epistemológicos do planejamento educacional; Unidade 2: Abordagem integrada do trabalho educativo no espaço escolar;

¹² Centro interdisciplinar de formação continuada de professores.

	Unidade 3: Dimensões integradas no planejamento, gestão e avaliação.
3- Projeto Político- pedagógico.	Unidade 1: Conceito e concepção do projeto-político-pedagógico; Unidade 2: Estratégias de planejamento, gestão e avaliação do projeto da escola; Unidade 3: A inclusão no projeto político pedagógico da escola; Unidade 4: O projeto pedagógico como articulador das ações de ensino, aprendizagem, gestão na vinculação com a comunidade escolar.
4- Gestão e Avaliação da Educação Escolar.	Unidade 1: Avaliação e gestão educacional: ponte para a construção do controle social; Unidade 2: Avaliação da aprendizagem, avaliação institucional e gestão escolar: a síntese necessária.
5- Hipertextos.	Conjunto de textos, com diferentes fontes e autores.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os cadernos apresentam um conjunto de textos e atividades, além de referências de pesquisas e leituras, voltadas ao processo de formação continuada na área da Gestão Educacional e da Gestão Escolar. O objetivo dos autores foi construir um roteiro básico que orientasse os estudos sobre a Gestão, o Planejamento e a Organização da Escola Pública.

O curso era voltado a professores, pedagogos e diretores (as) das escolas públicas brasileiras, pois as informações sobre a gestão escolar não são de acesso exclusivo àqueles que desempenham, mesmo que temporariamente, a função de diretor de escola. Portanto, tais informações são importantes para os administradores dos sistemas de ensino como um todo, uma vez que o conhecimento dos conceitos, propostas e práticas referentes à gestão da escola pública pode ser um instrumento a mais para auxiliar no desenvolvimento do seu trabalho, isto é, na condução de uma rede/sistema de ensino. E ao final de cada unidade, os cursistas realizavam as atividades propostas de cada tópico.

Os organizadores da formação procuraram desenvolver, nas diversas unidades, textos acerca dos tantos assuntos da forma mais direta possíveis, devido à natureza mais acadêmica do conhecimento tratado em partes desse curso. Dessa forma, garantia-se instrumentos para que os cursistas tivessem acesso ao conhecimento. O curso foi realizado de forma presencial, com a participação de alguns

convidados professores da UFPR, abordando aspectos teórico e prático. A realização de todo o curso foi em Faxinal do Céu¹³, espaço destinado pelo governo para a formação dos diretores(as) e professores(as).

A seguir apresentamos as propostas que objetivavam a formação dos diretores no Governo Requião, que eram, como já apontado anteriormente, organizadas por cadernos/módulos contendo suas respectivas unidades.

CADERNO/MODULO1: *Gestão democrática da escola pública*

Unidade 1: *Concepção e fundamentos da gestão educacional democrática.*

Foram apresentadas algumas discussões voltadas à construção de um corpo teórico que embasaria a concepção e os fundamentos necessários para o desenvolvimento do curso. As relações entre a escola e a democracia, a compreensão do significado de gestão democrática da educação e os conceitos de poder, autonomia e descentralização eram considerados aspectos muito importantes para a apreensão dos demais conhecimentos sobre as funções dirigentes na escola. Havia o destaque também para o planejamento e o trabalho coletivo, o projeto político-pedagógico e as relações entre gestão e avaliação. O objetivo principal proposto nessa unidade era compreender conceitos de democracia, gestão democrática nas escolas públicas, educação, diálogo e autonomia.

Unidade2: *As funções políticas e técnicas da equipe dirigente na escola*

Nessa unidade foi apresentada para os cursistas a equipe gestora/dirigente da escola. Inicialmente, o assunto abordado foi a própria ideia de equipe dirigente, cotejando este conceito com os entendimentos já discutidos na unidade anterior, destacadamente sobre os princípios da gestão democrática. Na sequência, o objeto dos estudos passou a ser a direção escolar. Tratou-se das formas de provimento do cargo, demonstrando a importância da escolha da direção escolar através de eleições diretas. Também foram abordadas características referentes às as funções políticas, institucionais, administrativas e financeiras, inerentes ao cargo, bem como ressaltou

¹³A Universidade do Professor criado pelo governo Jaime Lerner (PDT) em Faxinal do Céu, distrito de Pinhão (400 km a sudoeste de Curitiba), recebeu neste seu primeiro ano de funcionamento mais de 20 mil professores da rede estadual de ensino.
Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/12/15/cotidiano/8.html>. Acesso em: 10 jul 2021.

o papel pedagógico do diretor e a discussão sobre a coordenação pedagógica, parte fundamental da equipe dirigente da escola pública. Discutiu-se ainda as funções inerentes a essa coordenação e as devidas interfaces com os demais integrantes da equipe gestora, objetivando compreender a importante função política e técnica da equipe gestora e a condução das atividades pedagógicas.

CADERNO/MODULO 2: *Planejamento e trabalho coletivo*

Unidade 1: *Princípios pedagógicos e epistemológicos do planejamento educacional*

Na presente unidade, foi feita uma discussão sobre planejamento educacional, tomando-o como ação intencional voltada para a realização dos fins da educação. Enquanto ação intencional e planejada, a educação escolar se constitui na mobilização de um conjunto de sujeitos em torno de um projeto comum. Desse modo, demarcar uma determinada forma de planejar implicaria em tomar determinados posicionamentos, de natureza epistemológica e pedagógica e implicaria igualmente que se tivesse clareza quanto aos limites e possibilidades que a dimensão do trabalho coletivo nos impõe. Tendo sempre por referência a função social da escola na contemporaneidade, a ação educativa planejada se tornaria instrumento potencial em favor de uma gestão escolar articulada à melhoria da qualidade do ensino público. Seu objetivo era entender o porquê planejar? Quais são os desafios dos educadores e educadoras em analisar a relação entre teoria e prática e compreender a importância do planejamento e a organização do espaço escolar.

Unidade 2: *Abordagem integrada do trabalho educativo no espaço escolar*

Nessa unidade, buscou-se discutir a natureza coletiva do trabalho pedagógico escolar e as implicações disso para o planejamento educacional. O que podemos entender por coletivo? Como se compõe o corpo coletivo de trabalho da escola? Quem são os sujeitos com os quais travamos, cotidianamente, relações profissionais e, por que não, pessoais? É possível produzir unidade na diferença? Como se distribui o trabalho no interior da escola? Que relações há entre o modo como se organiza o trabalho na sociedade em geral e o modo de organizá-lo no interior da escola? Que implicações o trabalho coletivo tem, por exemplo, no terreno da convivência ética? Por que a concepção de planejamento participativo é mais coerente com um projeto

educativo emancipatório? Essa reflexão buscava contribuir com o esforço implícito à tarefa de planejar a educação que é o de lidar, ao mesmo tempo, com a identidade e com a diversidade, tendo como objetivos, que o cursista compreendesse a importância da articulação do trabalho pedagógico com os sujeitos da escola, a organização do trabalho e o planejamento participativo.

Unidade 3: *Dimensões integradas no planejamento, gestão e avaliação*

Aqui é discutido as especificidades do planejamento no campo educacional. De que forma se dá a relação entre o planejamento no âmbito do sistema, da escola e do ensino? É possível haver convergência entre eles? E quando existem divergências, como lidar com elas? Como se concretiza a ação de planejar a educação? Que relações se estabelecem entre gestão, planejamento e avaliação? O estudo destas questões deveria permitir que se fosse desencadeado um conjunto de reflexões, que, aliadas às informações presentes no texto, pudesse apreender com maior propriedade as discussões sobre Projeto Político Pedagógico, compreendendo os elementos importantes do Projeto Político Pedagógico.

CADERNO/MODULO 3: *Projeto político pedagógico*

Unidade 1: *Conceito e concepção do projeto político-pedagógico*

Nessa unidade foi apresentada uma discussão conceitual do Projeto Político Pedagógico, buscando compreender a dimensão política e pedagógica, no sentido que todo projeto possui uma intencionalidade que está articulada com um projeto histórico social. Sua dimensão pedagógica residiria na possibilidade concreta da escola, através das ações educativas, cumprir seus propósitos e sua intencionalidade e abordar as diferentes concepções que historicamente permeiam a construção e efetivação do Projeto Político Pedagógico no cotidiano escolar.

Unidade 2: *Estratégias de planejamento, gestão e avaliação do projeto da escola*

Na presente unidade buscou-se trazer elementos que auxiliam o cursista a compreender o processo de construção do projeto político pedagógico na perspectiva emancipadora. Destaque para quais seriam as estratégias de planejamento, a gestão

e a avaliação no processo de elaboração e execução do projeto político-pedagógico, enfocando a participação como elemento central.

Unidade 3: A inclusão no projeto político pedagógico da escola

Já nesta unidade foi abordado o significado da educação inclusiva, discutindo a inclusão relacionada dialeticamente ao processo de exclusão social e escolar. A inclusão é aqui discutida num sentido amplo, ou seja, referente ao processo de exclusão/inclusão de todas as formas e práticas e não como hegemonicamente vem sendo discutido, no sentido de abordar o conceito de inclusão, a partir de uma das suas formas, que é a dos portadores com necessidades educativas especiais. Questionou-se também por onde passaria o processo de democratização das práticas e dos saberes escolares, analisando as representações contidas no currículo e como este pode se tornar num território contestado, reconstruindo significados e identidades.

Unidade 4: O projeto pedagógico como articulador das ações de ensino, aprendizagem, gestão na vinculação com a comunidade escolar interna e externa

Nesta unidade buscou-se abordar o Projeto Político Pedagógico como elemento articulador das ações da escola no que refere ao processo de ensino-aprendizagem e na articulação com a comunidade escolar interna e externa.

Desse modo, buscou-se analisar primeiramente, a necessária relação entre a escola e a comunidade, para em seguida, finalizar discutindo o poder e a importância que o projeto assume na articulação das ações escolares.

CADERNO/MODULO 4: Gestão e Avaliação da Educação Escolar

Unidade 1: Avaliação e gestão educacional: Ponte para a construção do controle social

Nesta unidade a proposta foi compreender a relação entre gestão e avaliação. Esses são termos e práticas que têm sido alvo de grande polêmica. Tema que ganhou destaque na agenda governamental e na mídia. O objetivo foi entender por que essa relação é polêmica situando-a no debate sobre a qualidade de ensino, com foco na ideia da aproximação desses campos como forma de controle social e como forma da

população acompanhar a qualidade da escola, participando da tomada de decisões democraticamente.

Unidade 2: Avaliação da aprendizagem, avaliação institucional e gestão escolar: a síntese necessária

Aqui foi discutida a necessidade de pensar os elementos da avaliação institucional e da avaliação da aprendizagem como ferramentas importantes para o processo de gestão democrática da escola pública. Primeiramente, mostrou-se como a avaliação da aprendizagem e a avaliação institucional pode fornecer os dados necessários para a reflexão sobre os rumos que a escola deve tomar. Na sequência, foi visto a séria questão do uso inadequado das avaliações dos sistemas de ensino em procedimentos comparativos e de orientação para a competição entre pessoas e instituições educacionais. Por fim, houve uma discussão sobre as relações entre a avaliação institucional, o controle social e a gestão escolar. O objetivo proposto foi analisar e compreender a avaliação como instrumento para a gestão democrática, ajudando na tomada de decisões como ferramenta de diagnóstico da instituição e compreensão o sistema SAEB.

CADERNO/MODULO 5: Caderno de hipertextos

Além dos 4 Cadernos, o material contém um Caderno Extra, que foi chamado de Hipertexto, no qual se encontram informações complementares àquelas dos textos das diferentes unidades. Há uma indicação para consulta desses textos em cada módulo orientando o cursista a buscar o Caderno Hipertexto. O Caderno Hipertexto apresenta informações que podem ser acessadas a qualquer tempo e elas estão apresentadas na forma de texto escrito, imagens, fluxogramas, organogramas, mapas etc.

Neste caderno foram selecionados 37 textos de diversas fontes e autores. Seguem os títulos de cada temática que compõe o Caderno de Hipertextos.

H1 Ética e política

H2 A defesa da educação pública sob a responsabilidade do Estado

H3 Regulamentação do princípio da gestão democrática

H4 DEMOS Democracia

H5 Participação e democracia

- H6 Gestão Democrática no Sistema de Ensino
- H7 O FUNDEF- Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
- H8 Gestão Democrática na Escola
- H9 Conselho de Escola
- H10 Meritocracia
- H11 Alteridade no cinema
- H12 Sites na Internet sobre o SCHOOLBASED MANAGEMENT
- H13 Burocracia
- H14 Eleições para direção de escolas públicas
- H15 Modelos da organização e gestão escolar
- H16 Educação e Cultura: adaptação e emancipação
- H17 Práxis, Gestão e Participação na Escola
- H18 Teorias do Currículo
- H19 Trabalho Coletivo na Escola
- H20 “Participatio”
- H21 Refletindo sobre a avaliação da aprendizagem
- H22 Marco referencial, diagnóstico e programação
- H23 Programação: formas de organização da prática em “ações concretas”, “linhas de ação”, “atividades permanentes” e “normas”
- H24 A organização e função social da escola em um filme para ver e refletir
- H25 Projeto Político-Pedagógico: uma reflexão dos pressupostos que o sustentam
- H26 A qualidade política e técnica na construção do projeto político-pedagógico
- H27 Roteiro para elaboração do projeto político-pedagógico
- H28 Exclusão/Inclusão
- H29 Currículo turístico
- H30 Demanda na educação infantil
- H31 Distribuição da oferta de vagas públicas
- H32 Distribuição alunos por turma no Brasil.
- H33 Avaliação e meritocracia.
- H34 O SAEB.
- H35 Indicadores de qualidade
- H36 Indicadores para a avaliação institucional

H37 Efeito escola

3.2 Análise das propostas no governo Beto Richa Programa Gestão em Foco¹⁴

Carlos Alberto Richa¹⁵, é formado em engenharia civil. Em 1999, ele iniciou o segundo mandato na Assembleia Legislativa, pelo Partido Trabalhista Brasileiro (PTB). Em 2000, deixou o Legislativo para concorrer como vice-prefeito de Cássio Taniguchi, que disputava a reeleição em Curitiba. A chapa foi eleita em segundo turno. Em 2010, em alta como prefeito, contrariou uma promessa anterior e deixou o cargo para disputar o Palácio Iguazu. Venceu a disputa no primeiro turno, batendo Osmar Dias do Partido Democrático Trabalhista (PDT). Foi reeleito governador em 2014, novamente no primeiro turno.

Beto Richa teve como seus Secretários de Educação seu vice-governador Flavio Arns (2011-2014) e Ana Seres Trento Comin (2015-2018). No final de seu mandato se licencia para concorrer a uma vaga no senado, assumindo o Governo do Estado sua vice-governadora Cida Borghetti, a qual indicou para a pasta da educação, Lucia Cortez Martins, professora de carreira no Estado do Paraná.

Durante seu governo, a Secretaria do Estado da Educação implementa o programa de formação de diretores(as) das escolas públicas estaduais *Gestão em Foco*. Esse material foi produzido pelos técnicos do departamento da Secretaria de Educação do Paraná e visava o fortalecimento da gestão escolar. Ele está previsto na ação n.º 3 do Programa Minha Escola tem Ação (META). A formação *Gestão em Foco* se constitui de várias ações, entre elas, a formação continuada voltada à equipe diretiva da escola, prevista no Art. 20, inciso II, item "d", da Lei n.º 18.590/2015.

O Seminário *Gestão em Foco* integrava duas etapas on-line e presenciais, visando o fortalecimento da Gestão Democrática e promovendo a qualidade da educação por meio da oferta de formação continuada a diretores(as). A etapa

¹⁴Coleção disponível em:

<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1617>. Acesso em: 14 out 2020.

¹⁵Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/politica/parana/operacoes-policiais-abalam-trajetoria-de-23-anos-de-beto-richa-3ybg63fp5ghbrk0i5kjin1464u/>. Acesso em: 01 set 2021.

presencial foi composta de cinco encontros nos quais os diretores (as) participaram de palestras no Teatro Guairinha; de aulas de campo no Museu Oscar Niemeyer e no Parque da Ciência; e de oficinas para a socialização de Ações Significativas desenvolvidas nas escolas, contribuindo nas discussões de temas relacionados à Gestão Escolar e compartilhando suas ações. Já a etapa a distância era disponibilizada aos cursistas na plataforma Moddle da Secretaria de Educação.

Foram realizados cinco encontros presenciais, nos quais os (as) diretores(as) discutiram e realizaram oficinas relacionadas às seguintes temáticas: Abandono e Evasão escolar: acompanhamento da frequência e matrícula dos estudantes; Prevenção ao abandono e à evasão; Retorno do estudante na perspectiva do Programa de Combate ao Abandono Escolar (Pcae); Registros, encaminhamentos e acompanhamento dos casos de abandono pelo Sistema Educacional da Rede de Proteção (SERP).

Os objetivos da discussão desse tema levaram os participantes a compreender a prevenção e o combate ao abandono e a evasão como formas de garantir o direito à educação. Discutiram sobre o papel do diretor como articulador no acompanhamento da frequência e sinalizaram a importância do uso das ferramentas de registro nos casos de Abandono – SERP.

Quanto à *Avaliação Educacional*, acompanhamento das avaliações de aprendizagem, conselho de classe, leitura dos resultados do rendimento escolar, bem como as avaliações externas e avaliação institucional, tais ações foram desenvolvidas nas escolas. As discussões e reflexões tiveram como objetivos principais o compartilhamento dessas ações.

Foram feitas discussões e reflexões que dizem respeito ao Enfrentamento à Violência, melhor dizendo, ações de enfrentamento, prevenção e superação das situações concretas e violência na escola ou que interferem no processo de ensino-aprendizagem

A *Gestão Escolar*, diz respeito à organização do trabalho pedagógico, no que se refere a tempo, espaços, rotinas, indisciplina, dentre outras que resultam em avanço na qualidade do processo de ensino-aprendizagem. A Oficina de *Gestão Escolar*, portanto, foi construída com o objetivo de o(a) Diretor (a) socializar uma ação significativa, desenvolvida pela Equipe Gestora, relacionada às questões administrativas e/ou pedagógicas, quanto à organização do tempo, espaços, rotinas,

gestão democrática, avaliação externa, infrequência, relações interpessoais, gestão financeira, infraestrutura.

Por seu turno, Instâncias Colegiadas referem-se ao meio de efetivação da gestão democrática na escola; mobilização da comunidade local e estímulo à participação das famílias ou responsáveis nos órgãos colegiados (APMF, Conselho Escolar e Grêmio Estudantil), tendo em vista o processo de tomada de decisões que implica na aprendizagem dos estudantes. As discussões e reflexões voltadas a esse item tiveram como principais objetivos o compartilhamento de ações que foram desenvolvidas nas escolas.

Na modalidade a distância, foram ofertados onze módulos, compostos por quatro unidades e um vídeo. Nesses vídeos foram apresentados relatos de diretores (as), a partir das temáticas abordadas em cada módulo, pertinentes às diversas dimensões da escola. No final de cada módulo o(a) diretor(a) deveria realizar atividades¹⁶ propostas na formação.

Quadro 6 - Síntese dos Módulos Ead. da SEED, governo Beto Richa

Módulos Ead.	Unidades
1 Gestor e a Educação Especial no contexto escolar.	Unidade 1: Fundamentos conceituais e bases legais da Educação Especial. Unidade 2: Atendimento educacional especializado e a oferta do Sareh. Unidade3: Identificação das necessidades educacionais especiais no contexto escolar. Unidade 4: Estudo de caso - Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD).
2 Gestão da Infraestrutura: Alimentação Escolar.	Unidade 1: Conhecendo os requisitos e critérios para a aquisição da alimentação escolar. Unidade 2: Cuidados no recebimento e armazenamento dos alimentos na escola. Unidade 3: Planejamento, preparo e consumo de alimentos. Unidade 4: Ações de Educação Alimentar e Nutricional.
3 Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade.	Unidade 1: Conhecendo os requisitos e critérios para a aquisição da alimentação escolar.

¹⁶ Essas atividades não se encontram em nenhum sítio eletrônico e fisicamente para consulta, ele foi desenvolvido pela plataforma Moddle da Secretaria de Educação.

	<p>Unidade 2: Cuidados no recebimento e armazenamento dos alimentos na escola.</p> <p>Unidade 3: Planejamento, preparo e consumo de alimentos.</p> <p>Unidade 4: Ações de Educação Alimentar e Nutricional.</p>
4 Introdução à Gestão Pública.	<p>Unidade 1: Gestão Pública: princípios e fundamentos.</p> <p>Unidade 2: Perfil do gestor público.</p> <p>Unidade 3: O diretor escolar enquanto gestor público: questões administrativas.</p> <p>Unidade 4: O diretor escolar enquanto gestor público: questões pedagógicas.</p>
5 Gestão Escolar Democrática.	<p>Unidade 1: Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática.</p> <p>Unidade 2: O papel do gestor no contexto democrático.</p> <p>Unidade 3: A participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática.</p> <p>Unidade 4: A Gestão Escolar e a Aprendizagem: trabalhando com dados.</p>
6 O papel do diretor escolar na gestão de pessoas: RH na escola.	<p>Unidade 1: Ingresso, Avaliação de Servidores e Orientações Gerais.</p> <p>Unidade 2: Suprimento Escolar: registro de dados e distribuição de aulas e de funções.</p> <p>Unidade 3: Controle de frequência e pagamento.</p> <p>Unidade 4: Movimentação e Benefícios.</p>
7 Gestão Escolar e Legislação Educacional.	<p>Unidade 1: Atos oficiais e a Vida Legal da Instituição de ensino.</p> <p>Unidade 2: Regimento Escolar: sua importância e relações com os demais documentos escolares.</p> <p>Unidade 3: Documentos gerais e escolares: o papel do diretor e da secretaria escolar.</p> <p>Unidade 4: A matrícula do aluno e os registros de sua vida escolar.</p>
8 Gestão Escolar da Educação de Jovens e Adultos: aspectos legais e pedagógicos.	<p>Unidade 1: Fundamentos Conceituais e Bases Legais da Educação de Jovens e Adultos (EJA).</p> <p>Unidade 2: Diversidade na EJA: valorizando os diferentes saberes.</p> <p>Unidade 3: Organização e Funcionamento da Modalidade de Educação de Jovens e Adultos no cotidiano escolar.</p> <p>Unidade 4: Exames de EJA e de certificação.</p>
9 O papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola.	<p>Unidade 1: Conhecendo o Projeto Político pedagógico.</p> <p>Unidade 2: A proposta pedagógica curricular: reflexões sobre o Plano de Trabalho Docente.</p> <p>Unidade 3: O papel da equipe gestora no processo de (re)elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico.</p>

	Unidade 4: A equipe gestora efetivando a implementação do PPP por meio do Plano de Ação da Escola.
10 Gestão Escolar para a Educação das Relações Étnico-Raciais, de Gênero e Diversidade Sexual.	Unidade 1: Educação das Relações Étnico-Raciais: histórico, fundamentos conceituais e exclusão da população negra. Unidade 2: Equipe Multidisciplinar: uma política pública educacional de promoção da igualdade racial. Unidade 3: Sexualidade e Direitos Humanos. Unidade 4: Educação das Relações de Gênero, Identidade de Gênero e Diversidade Sexual.
11 Gestão Escolar na Educação Integral em Jornada Ampliada.	Unidade 1: Fundamentos da Educação Integral em Jornada Ampliada. Unidade 2: A gestão democrática na perspectiva da Educação Integral: tempos e espaços nas escolas com jornada ampliada. Unidade 3: Organização do Trabalho Pedagógico nas escolas que ofertam jornada ampliada. Unidade 4: Avaliação do processo de ensino e de aprendizagem nas instituições de ensino que ofertam jornada ampliada.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados dos cadernos.

MÓDULO 1: *O Gestor e a Educação Especial no contexto escolar*

O objetivo deste módulo foi informar e orientar os gestores escolares sobre os fundamentos conceituais e as bases legais da Educação Especial quanto à oferta do atendimento educacional especializado, com vistas a fortalecer e assegurar as ações de inclusão escolar de alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação nas turmas comuns do ensino regular.

Unidade 1: *Fundamentos conceituais e bases legais da Educação Especial*

Esta unidade objetivou-se a reconhecer alguns dos principais fundamentos conceituais e as bases legais que possibilitam ao gestor pôr em prática as políticas da Educação Especial nas escolas de ensino comum.

Unidade 2: *Atendimento educacional especializado e a oferta do Sareh*

O objetivo desta unidade foi conhecer as possibilidades de oferta do Atendimento Educacional Especializado no turno e no contra turno da escolarização do estudante com deficiência.

Unidade 3: *Identificação das necessidades educacionais especiais no contexto escolar*

A presente unidade objetivou refletir sobre a avaliação pedagógica referente à identificação das necessidades educacionais especiais dos estudantes com problemas de aprendizagem, de comportamento e com indicativos de altas habilidades/superdotação, bem como ponderar sobre outros temas importantes como a acessibilidade; a tecnologia assistiva; a modalidade Educação Especial nas escolas de Educação Básica.

Unidade 4: Estudo de caso - *Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD)*

O objetivo desta unidade foi analisar um estudo de caso no encaminhamento de orientações e procedimentos referentes às ações de inclusão para estudantes da Educação Especial no contexto do ensino comum.

MÓDULO 2: *Gestão da Infraestrutura: Alimentação Escolar*

Esse módulo teve como objetivo apresentar os fundamentos, requisitos e ações para a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar, e contribuir com os diretores escolares na gestão e promoção da alimentação escolar saudável.

Unidade 1: *Conhecendo os requisitos e critérios para a aquisição da alimentação escolar*

O objetivo desta unidade foi demonstrar a importância de o cursista reconhecer e aplicar as diretrizes nutricionais e administrativas do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), as modalidades de aquisição, os sistemas de logística de distribuição e o controle de qualidade dos alimentos, disponibilizados às escolas no estado do Paraná.

Unidade 2: *Cuidados no recebimento e armazenamento dos alimentos na escola*

A presente unidade teve como conhecer e orientar os procedimentos relacionados ao recebimento e armazenamento dos alimentos na escola, provenientes do Programa Estadual de Alimentação Escolar (PEAE).

Unidade 3: *Planejamento: preparo e consumo de alimentos*

Já o objetivo desta unidade 3 foi indicar a importância de que o cursista reconheça a importância do planejamento de consumo dos alimentos, a escolha correta das pautas e a elaboração dos cardápios, bem como o manejo e descarte de resíduos.

Unidade 4: *Ações de Educação Alimentar e Nutricional*

O objetivo desta unidade foi conhecer as ações de Educação Alimentar e Nutricional desenvolvidas no estado do Paraná.

MÓDULO 3: *Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade*

O objetivo do módulo Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade é foi apresentar os princípios básicos da gestão financeira que embasam as questões relacionadas ao repasse, de forma descentralizada, dos recursos financeiros às escolas públicas do Paraná, visando capacitar os gestores escolares quanto ao planejamento e aplicação correta e transparente destes recursos.

Unidade 1: *Princípios básicos da Gestão Financeira*

O objetivo desta unidade foi apontar a necessidade de que o cursista reconheça a responsabilidade do gestor em relação à gestão financeira dos recursos públicos destinados à escola em que atua, bem como desenvolver o planejamento e o controle na utilização destes recursos.

Unidade 2: *Como executar as despesas*

Nesta unidade, o objetivo foi identificar os procedimentos para a realização da pesquisa de preços e reconhecer a importância sobre o recebimento dos produtos/prestação de serviços e o atesto das notas fiscais.

Unidade 3: *Prestação de contas*

O objetivo desta unidade foi conduzir o diretor(a) a reconhecer sua responsabilidade escolar em relação à prestação de contas, quanto ao uso dos recursos públicos destinados à escola em que atua, bem como identificar as formas

de prestação de contas dos recursos financeiros repassados através do programa Fundo Rotativo.

Unidade 4: *Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)*

Orientar os diretores(as) escolares quanto ao planejamento, à execução das despesas e à prestação de contas dos recursos liberados pelo Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), foi o objetivo desta unidade.

MODULO 4: *Introdução à Gestão Pública*

O presente módulo objetivou orientar os diretores(as) quanto aos princípios, aos fundamentos, à identificação do perfil do gestor público e à aplicação da gestão pública na gestão da escola pública paranaense.

Unidade 1: *Gestão Pública: princípios e fundamentos*

O objetivo desta unidade foi reconhecer os conceitos, fundamentos, e bases legais que dizem respeito à gestão em organizações públicas.

Unidade 2: *Perfil do gestor público*

Nesta unidade, o objetivo desenvolver algumas das competências e atitudes desejáveis para o perfil e atuação do gestor em organizações públicas.

Unidade 3: *O diretor escolar enquanto gestor público: questões administrativas*

O objetivo da presente unidade foi identificar as atribuições da direção na gestão administrativa da escola, bem como refletir sobre a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (SEED-PR) e a legislação vigente.

Unidade 4: *O diretor escolar enquanto gestor público: questões pedagógicas*

O objetivo desta unidade foi pontuar a necessidade de que o cursista identifique as atribuições da direção na gestão pedagógica da escola, bem como refletir sobre a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (SEED-PR) e a legislação vigente.

MÓDULO 5: *Gestão Escolar Democrática*

Oferecer subsídios teóricos-metodológicos, que contribuam para reflexões e ações referentes à gestão democrática da escola pública, voltados ao exercício da função de gestor em um trabalho coletivo e comprometido com a educação de qualidade para todos, foi o objetivo do módulo Gestão Escolar Democrática.

Unidade 1: *Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática*

Esta unidade objetivou à compreensão dos fundamentos históricos e legais da Gestão Democrática, bem como suas características, seus princípios e mecanismos.

Unidade 2: *O papel do gestor no contexto democrático*

O objetivo desta unidade pautou-se na compreensão do papel do diretor perante o fortalecimento do trabalho coletivo, a ética profissional e o comprometimento político pedagógico no contexto democrático, bem como no reconhecimento das competências do diretor para a construção da Gestão Democrática na escola.

Unidade 3: *A participação das Instâncias Colegiadas na Gestão Democrática*

O objetivo desta unidade foi compreender a importância da participação das instâncias colegiadas nos processos decisórios da gestão escolar, o papel delas e a relação que elas possuem com o processo de ensino e aprendizagem; perceber as instâncias colegiadas como órgãos que acompanham e avaliam o trabalho pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar; e identificar práticas e ações que podem contribuir com o funcionamento das instâncias colegiadas a partir do princípio da Gestão Democrática.

Unidade 4: *A Gestão Escolar e a Aprendizagem: trabalhando com dados*

Esta unidade tinha como objetivo reconhecer a importância da participação do(a) diretor(a) na organização e no acompanhamento da gestão pedagógica para a melhoria da aprendizagem dos estudantes; compreender o uso dos dados das avaliações internas e externas no (re)planejamento das ações da escola; identificar estratégias para a utilização dos indicadores das avaliações internas e externas no planejamento de ações de intervenção da aprendizagem dos estudantes, bem como

averiguar o papel do diretor no uso dos resultados de indicadores educacionais para tomada de decisões e implementação no PPP, PPC e Plano de Ação.

MÓDULO 6: *O papel do diretor escolar na gestão de pessoas: RH na escola*

O objetivo deste módulo era auxiliar o gestor escolar a gerir o potencial humano da instituição em que atua, em consonância com a legislação educacional e trabalhista de forma ética, responsável, democrática e isonômica, com vistas a um melhor aproveitamento da capacidade e das habilidades dos integrantes das equipes de trabalho.

Unidade 1: *Ingresso, Avaliação de Servidores e Orientações Gerais*

Identificar as diferentes formas de ingresso na rede estadual de ensino e as especificidades das diversas carreiras dos profissionais da educação, suas funções e atribuições, bem como o papel do diretor escolar na gestão de pessoas da instituição em que atua, foi o objetivo dessa unidade.

Unidade 2: *Suprimento Escolar: registro de dados e distribuição de aulas e de funções*

O objetivo desta unidade foi a compreensão de como são geradas as vagas de professores e agentes educacionais da instituição de ensino, a distribuição de funções desses profissionais da educação de acordo com o porte escolar e a matriz curricular, bem como a realização do suprimento desses profissionais, garantindo seus direitos e o bom andamento da instituição.

Unidade 3: *Controle de frequência e pagamento*

O objetivo desta unidade foi o entendimento de como é elaborado o orçamento da SEED-PR e perceber a importância de sua participação e responsabilidade na gestão pública dos recursos disponíveis; acompanhar o controle de frequência dos profissionais que atuam na instituição de ensino, para que não haja ausência de pagamento nem descontos indevidos; e esclarecer as dúvidas desses profissionais a respeito de créditos e descontos em sua folha de pagamento.

Unidade 4: *Movimentação e Benefícios*

O objetivo desta unidade foi orientar os servidores da instituição de ensino em que atuam sobre as possibilidades de se organizarem para que seu local de atuação fosse mais adequado às suas necessidades e de acordo com o interesse da mantenedora; reconhecer os diferentes benefícios dos quais o servidor tem direito; e fornecer informações corretas sobre os assuntos relacionados à carreira dos servidores, com conseqüente otimização do fluxo dos processos.

MÓDULO 7: *Gestão Escolar e Legislação Educacional*

O objetivo do módulo *Gestão Escolar e Legislação Educacional* do curso Gestão em Foco, foi direcionado para que o cursista tenha condições de analisar e interpretar a legislação educacional vigente e aplicá-la no desenvolvimento das ações da gestão escolar.

Unidade 1: *Atos oficiais e a Vida Legal da Instituição de ensino*

O objetivo desta unidade pautou no reconhecimento das normas de regulação da Educação Básica referentes aos atos regulatórios da instituição de ensino, na identificação dos prazos concedidos nos atos regulatórios e no desenvolvimento de ações efetivas para o cumprimento da legislação educacional.

Unidade 2: *Regimento Escolar: sua importância e relações com os demais documentos escolares*

O objetivo desta unidade pautou-se na compreensão e na aplicabilidade no seu cotidiano, dos princípios e fundamentos legais do Regimento Escolar, conhecendo e identificando seus componentes essenciais e sua relação com o PPP e a expedição da Documentação Escolar do aluno.

Unidade 3: Documentos gerais e escolares: o papel do diretor e da secretaria escolar

O objetivo desta unidade foi identificar a organização educacional em uma gestão democrática participativa e o papel dos registros no controle das ações executadas pela instituição, reconhecendo os elementos organizadores das atividades pedagógicas e supervisionando o trabalho da secretaria escolar quanto à organização e ao armazenamento dos documentos gerais e escolares.

Unidade 4: *A matrícula do aluno e os registros de sua vida escolar*

O objetivo desta unidade versou sobre a necessidade de que o cursista identifique as diferentes modalidades de matrícula e conheça os documentos oficiais que devem compor a Pasta Individual dos alunos e foi direcionado também para orientar a realização do processo de regularização de vida escolar dos alunos.

MÓDULO 8: *Gestão Escolar da Educação de Jovens e Adultos: aspectos legais e pedagógicos.*

Este módulo teve como objetivo apresentar os aspectos legais e pedagógicos que orientam a oferta da modalidade EJA, bem como destacar a importância do diretor escolar e promover a centralidade do educando nos processos de ensino e aprendizagem para contemplar a diversidade de perfis dos educandos matriculados na Educação de Jovens e Adultos.

Unidade 1: *Fundamentos Conceituais e Bases Legais da Educação de Jovens e Adultos (EJA)*

O objetivo desta unidade foi identificar os princípios e as bases legais que orientam a modalidade EJA, com vistas ao aprimoramento dos processos de gestão na Educação de Jovens e Adultos.

Unidade 2: *Diversidade na EJA: valorizando os diferentes saberes*

O objetivo desta unidade foi identificar a diversidade do público-alvo da Educação de Jovens e Adultos e suas especificidades, bem como conhecer e aplicar aspectos pedagógicos específicos dessa modalidade de ensino.

Unidade 3: *Organização e Funcionamento da Modalidade de Educação de Jovens e Adultos no cotidiano escolar*

O objetivo desta unidade foi discutir elementos em que a pessoa reconheça a Proposta Pedagógica Curricular da Educação de Jovens e Adultos e os elementos estruturais para o seu funcionamento, bem como reconhecer a importância da atualização dos atos legais da instituição, garantindo conclusão e certificação dos cursos.

Unidade 4: *Exames de EJA e de certificação*

O objetivo desta unidade foi conhecer os documentos normativos e as formas possíveis de aproveitamento, referentes aos exames de certificação, bem como orientar o educando, de forma correta, quanto às possibilidades de certificação para o Ensino Fundamental e o Ensino Médio.

MÓDULO 9: *O papel do(a) diretor(a) escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola*

Este módulo foi pensado com o objetivo de auxiliar a equipe gestora na articulação e orientação dos profissionais da educação da instituição e dos diferentes segmentos da Comunidade Escolar para elaboração e implementação dos documentos que organizam o trabalho pedagógico e administrativo da escola, numa perspectiva coletiva.

Unidade 1: *Conhecendo o Projeto Político pedagógico*

O objetivo desta unidade foi identificar o Projeto Político-Pedagógico como documento norteador de todo o trabalho escolar; reconhecer os princípios teóricos e legais que regem o Projeto Político-Pedagógico; e perceber a articulação entre os elementos constitutivos do Projeto Político-Pedagógico: marco situacional, conceitual e operacional, bem como suas características.

Unidade 2: *A proposta pedagógica curricular: reflexões sobre o Plano de Trabalho Docente*

O objetivo desta unidade foi ressaltar a importância do conhecimento da Proposta Pedagógica Curricular articulada ao Plano de Trabalho Docente; propiciar condições para que a equipe pedagógica subsidie, oriente e coordene ações que envolvam a elaboração do Plano de Trabalho Docente; acompanhar a efetivação da Proposta Pedagógica Curricular no processo de ensino e aprendizagem por meio da elaboração do Plano de Trabalho Docente; identificar, a partir dos elementos que compõem a Proposta Pedagógica Curricular, e quais ações deverão ser desenvolvidas para sua implementação na escola.

Unidade 3: O papel da equipe gestora no processo de (re)elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico

O objetivo desta unidade foi pensado para que o profissional perceba sua importância como mediador e articulador da reelaboração do Projeto Político-Pedagógico de forma coletiva; identifique os principais passos para a escrita e reelaboração do Projeto Político-Pedagógico; e mede as fragilidades e dificuldades durante a elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

Unidade 4: A equipe gestora efetivando a implementação do PPP por meio do Plano de Ação da Escola

Esta unidade teve como objetivo compreender o Plano de Ação da escola como possibilidade de efetivação do Projeto Político-Pedagógico; reconhecer a importância da organização dos tempos e espaços da escola para o processo de ensino e aprendizagem; identificar a correlação das dimensões do Plano de Ação da escola na organização do trabalho pedagógico; e compreender a importância do processo de gestão democrática para a implementação do Plano de Ação.

MÓDULO 10: Gestão Escolar para a Educação das Relações Étnico-Raciais, de Gênero e Diversidade Sexual

O objetivo desta unidade foi promover o reconhecimento e a valorização da educação das relações étnico-raciais, de gênero e identidade de gênero e da diversidade sexual, bem como pensar estratégias de gestão democrática e inclusiva, visando à superação de manifestações de preconceito, discriminação e racismo presente na sociedade e reproduzidas no ambiente escolar.

Unidade 1: Educação das Relações Étnico-Raciais: histórico, fundamentos conceituais e exclusão da população negra

O objetivo proposto nesta unidade foi positivar a questão racial com foco na população negra, nos processos de ensino e aprendizagem; e promover a igualdade racial no ambiente escolar.

Unidade 2: Equipe Multidisciplinar: uma política pública educacional de promoção da igualdade racial

O objetivo desta unidade foi entender a trajetória da Equipe Multidisciplinar e sua importância como política pública educacional de promoção da igualdade racial; garantir a efetivação da Equipe Multidisciplinar na escola; subsidiar a implementação da educação das relações étnico-raciais e ensino de cultura e história afro brasileira e africana no espaço escolar; e adotar e/ou fortalecer posicionamento de comprometimento com o desenvolvimento da educação antirracista para além da obrigatoriedade das Leis.

Unidade 3: *Sexualidade e Direitos Humanos*

O objetivo oferecido nesta unidade foi o de valorizar o trabalho da educação sexual na escola; observar as vulnerabilidades das/os adolescentes e jovens em relação à saúde sexual e reprodutiva; e reconhecer as/os adolescentes e jovens como sujeitos de direitos.

Unidade 4: *Educação das Relações de Gênero, Identidade de Gênero e Diversidade Sexual*

O objetivo apresentado nesta unidade foi coordenar o coletivo escolar na construção de estratégias pedagógicas de superação de todas as formas de discriminação, preconceito e exclusão social; promover respeito às particularidades de orientação sexual e identidade de gênero das/dos estudantes, bem como o tratamento pedagógico, ético e não discriminatório, de acordo com a legislação vigente; conhecer as orientações sobre o uso do nome social nos documentos escolares; e promover um ambiente favorável para o respeito à diversidade.

MÓDULO 11: *Gestão Escolar na Educação Integral em Jornada Ampliada*

Este módulo teve como objetivo apresentar aos diretores a Política de Educação Integral em Jornada Ampliada, proposta pela SEED-PR, consolidada por meio de duas organizações pedagógicas: Educação Integral em Tempo Integral - Turno Único e Educação Integral em Turno Complementar, visando à ampliação dos tempos, espaços e oportunidades de aprendizagem, de forma a contemplar a formação humana integral no processo educacional.

Unidade 1: *Fundamentos da Educação Integral em Jornada Ampliada*

Objetivou-se nesta unidade propor ao cursista conhecer o histórico, as bases legais e as principais ações que consolidam a política da Educação Integral em Jornada Ampliada, e compreender os mecanismos e requisitos para o desenvolvimento dessa oferta.

Unidade 2: A gestão democrática na perspectiva da Educação Integral: tempos e espaços nas escolas com jornada ampliada

O objetivo desta unidade foi a compreensão sobre a importância da reorganização e readequação dos tempos e espaços educativos, quando a instituição de ensino passa a ofertar jornada ampliada; o desenvolvimento de atividades pedagógicas em espaços diferentes dos da escola; a valorização da participação da comunidade escolar nos processos decisórios; a identificação de ações que podem ser incorporadas pela escola, com a pretensão de reduzir o abandono escolar.

Unidade 3: Organização do Trabalho Pedagógico nas escolas que ofertam jornada ampliada

O objetivo desta unidade foi conhecer especificidades da organização das instituições de ensino, que ofertam jornada ampliada, bem como compreender as particularidades da Organização do Trabalho Pedagógico nessas instituições.

Unidade 4: Avaliação do processo de ensino e de aprendizagem nas instituições de ensino que ofertam jornada ampliada

Teve como objetivo, nesta unidade, analisar o processo avaliativo e o acompanhamento do percurso formativo dos estudantes, considerando as especificidades das instituições de ensino que ofertam ampliação de jornada, assim como refletir sobre a relevância da formação continuada do professor que atua nessas instituições.

3.3 Análise das propostas no governo Ratinho Júnior Programa Gestão Escolar e Políticas Educacionais do Paraná¹⁷

¹⁷O material não está disponível em nenhum sítio eletrônico da Secretaria de Estado da Educação e da Universidade Estadual de Ponta Grossa parceira dessa formação. Disponibilizarei o material em PDF em nuvem no endereço eletrônico: (a ser criado).

Carlos Roberto Massa Junior¹⁸, mais conhecido como Ratinho Junior, está em seu primeiro mandato como governador do Estado do Paraná. Nasceu em Jandaia do Sul em 19 de abril de 1981, (Norte Central do Paraná). É formado em Marketing e Propaganda, pela Faculdade Internacional de Curitiba (Facinter), com pós-graduação em Direito de Estado, pela PUC de Brasília. Iniciou sua carreira política aos 21 anos e foi eleito deputado estadual com mais de 189 mil votos, a maior votação da história da Assembleia Legislativa do Paraná. Em 2006, Ratinho Junior obteve a segunda maior votação para a Câmara Federal. Em 2010, foi reeleito à Câmara Federal, com quase 360 mil votos, sendo a maior votação da história do Paraná. Em 2012, licenciou-se do mandato de deputado federal para concorrer à prefeitura de Curitiba, ainda pelo Partido Social Cristão (PSC), com a coligação *Curitiba Criativa* (PSC, PCdoB, PR e PT do B). Entretanto, mesmo vencendo o primeiro turno, foi derrotado por Gustavo Fruet (PDT) no segundo turno. Em 2013, assumiu a Secretaria do Desenvolvimento Urbano do Paraná (SEDU), no governo Beto Richa.

Em 2014, Ratinho Junior retornou à Câmara Federal, de onde se afastou para nova disputa eleitoral. Desta vez, para retornar à Assembleia Legislativa do Paraná. Eleito com mais de 300 mil votos, novamente o deputado estadual mais votado no Paraná, com votos em mais de 395 municípios. Em 2015 assumiu novamente como secretário de Desenvolvimento Urbano do governo Beto Richa (PSDB) e era cotado como candidato natural à sucessão de Beto Richa.

Em 2018, Ratinho Junior derrotou a atual governadora Cida Borghetti, Partido Progressista (PP) — vice de Beto Richa, que se licenciou para concorrer a uma vaga ao senado. Ratinho Junior (PSD) toma posse em 1º/01/19. Aos 37 anos, ele foi eleito em primeiro turno, com 60% dos votos válidos para um mandato de quatro anos, entre 2019 e 2022. Sendo o segundo governador eleito mais jovem do Brasil. Nomeou para a Secretaria do Estado da Educação (SEED) Renato Feder¹⁹, que já atuou como professor em São Paulo na educação básica e de Jovens e Adultos.

¹⁸Disponível em: <http://www.assembleia.pr.leg.br/deputados/perfil/ratinho-junior> consultado em 10/05/2021. Acesso em: 14 ago 2021.

¹⁹ Disponível em: <https://www.educacao.pr.gov.br/Pagina/Secretaria-da-Educacao>. Acesso em: 14 out 2021.

Feder também esteve à frente das aulas de Economia na Universidade Mackenzie. Dedicou-se também em experiências internacionais na Educação, tendo visitado e se aprofundado no funcionamento e gestão de escolas e sistemas educacionais de países como China, Coréia do Sul, Japão, Canadá, Israel, Finlândia e EUA. No setor privado, Renato Feder consagrou-se como gestor na posição de proprietário da Multilaser²⁰, da qual está licenciado.

Já no início de seu mandato, Ratinho Júnior autorizou parceria com a Fundação Lemann²¹ para um período de um ano. Essa, criada em 2002 pelo empresário Jorge Paulo Lemann, que controla a Kraft Heinz, o Burguer King, as Americanas e a Anheuser-BuschAnbev – maior cervejaria do mundo. Visando traçar novos rumos para a gestão da educação no Paraná, o Secretário de Educação Renato Feder realiza a primeira formação continuada para os(as) diretores(as) das escolas estaduais do Paraná, chamada de *Seminário Aprendizagem em Foco* (2019). O curso foi realizado em três dias no mês de janeiro, em Curitiba, para os diretores (as) da capital e cidades da região, e em Faxinal do Céu para os diretores de outros núcleos distantes de Curitiba.

No ano seguinte a formação mudou de nome, de *Foco na Aprendizagem* para um momento de diálogo, formação e planejamento pedagógico. A formação proposta pela Secretaria de Educação foi *Gestão Escolar e Políticas Educacionais do Paraná*. O objeto da presente pesquisa foi analisar uma iniciativa de uma parceria entre a SEED e a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), universidade que fez a certificação dos inscritos para a formação, através do contrato 22/2020 SEED, o qual será disponibilizado em anexo, com custo de R\$ 850.282,36 (oitocentos e cinquenta mil duzentos e oitenta e dois reais e trinta e seis centavos), considerando 12.000 (doze mil) inscrições.

²⁰ Empresa que fabrica aparelhos de tecnologia.

²¹Desde 2002, a Fundação Lemann acredita que um Brasil feito por todos e para todos é um Brasil que acredita no seu maior potencial. Isso só acontece com educação de qualidade e com o apoio a pessoas que querem resolver os grandes desafios sociais do país. Realizam projetos ao lado de professores, gestores escolares, secretarias de educação e governos por uma aprendizagem de qualidade. Também apoia centenas de talentos, lideranças e organizações que trabalham pela transformação social. Tudo para ajudar a construir um país mais justo, inclusivo e avançado. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/somos#somos-vision>. Acesso em: 25 ago 2021.

O curso visava qualificar os servidores interessados em ocupar cargos de direção, por meio da abordagem das principais atividades na gestão de uma escola pública, além de aprofundar estudos sobre as atuais políticas educacionais propostas pela SEED.²² Vale salientar que o curso era obrigatório para servidores interessados em se candidatar para as funções de diretor e diretor auxiliar nas escolas estaduais.

A proposta de formação continuada *Gestão Escolar e Políticas Educacionais do Paraná* foi dividida em duas etapas. A primeira se tratava de formação de 40 horas, ofertada virtualmente na plataforma da Universidade Estadual de Ponta Grossa. E ao final dessa etapa o cursista deveria realizar as atividades propostas, entre elas gravar e encaminhar um vídeo com as questões relacionadas a cada unidade. Na segunda etapa, foi realizada uma prova que na ocasião seria presencial, mas devido ao quadro pandêmico do Covid19²³ a prova foi realizada virtualmente no mesmo ambiente virtual disponibilizado pela UEPG.

Quadro 7 - Síntese dos cadernos UEPG, governo Ratinho Junior

Cadernos/Módulos/Unidades	Conteúdos
Unidade 1: Liderança na Prática de Gestão Escolar, Gestão de Pessoas e de Tempo.	Conteúdo 1: Perfil do Diretor Escolar. Conteúdo 2: Principais atribuições na gestão da escola pública. Conteúdo 3: Comunicação e feedback. Conteúdo 4: Liderança, gestão de pessoas, mediação de conflitos e práticas de engajamento.
Unidade 2: Gestão de processos e resultados escolares.	Unidade 1: Avaliação da aprendizagem: externa e interna. Unidade 2: Sistema de Avaliação da Educação Básica do Paraná – SAEP. Unidade 3: Prova Paraná. Unidade 4: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB.

²² . No que diz respeito às eleições para diretores(as), devido ao momento de pandemia, por ordem judicial, elas não aconteceram.

²³É uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. O SARS-CoV-2 é um betacoronavírus descoberto em amostras de lavado broncoalveolar obtidas de pacientes com pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019. Pertence ao subgênero Sarbecovírus da família Coronaviridae e é o sétimo coronavírus conhecido a infectar seres humanos. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 26 ago 2021.

	<p>Unidade 6: Plano de ação da escola com foco no ensino e aprendizagem e combate ao abandono.</p> <p>Unidade 7: Ações e Programas Institucionais – Programa Tutoria Pedagógica.</p> <p>Unidade 8: Programa Presente na Escola.</p> <p>Unidade 9: Programa Mais Aprendizagem.</p> <p>Unidade 10: “Se Liga! É tempo de aprender mais!”.</p> <p>Unidade 11: Programa Nacional do Livro e do Material Didático – PNLD.</p>
Unidade 3: Acompanhamento do ensino e das aprendizagens.	<p>Unidade 1: Acompanhamento da hora-atividade.</p> <p>Unidade 2: Observação de sala de aula como estratégia formativa.</p> <p>Unidade 3: Metodologias ativas como estratégias para potencializar as aprendizagens dos alunos.</p>
Unidade 4: Gestão administrativa e financeira da escola.	<p>Unidade 1: Gestão Administrativa da SEED.</p> <p>Unidade 2: Gestão Financeira da SEED.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Fazem parte da primeira etapa do curso quatro unidades temáticas, com seus conteúdos curriculares e objetivos propostos no curso.

Unidade 1: *Liderança na Prática de Gestão Escolar, Gestão de Pessoas e de Tempo*

Nesta primeira unidade foi proposto aos cursistas a compreensão da função do diretor escolar, considerando aspectos fundamentais como a liderança, a gestão do tempo e do espaço e a articulação entre o trabalho pedagógico e o administrativo na escola, destacando sempre o protagonismo do gestor frente às adversidades que afetam a escola e seu entorno, assim como a liderança na projeção de estratégias e soluções práticas, simples e eficazes para a superação dos obstáculos, criando condições para que aprendizagem escolar ocorra com qualidade.

Conteúdo 1: *Perfil do Diretor Escolar*

Este conteúdo teve como objetivo conhecer o perfil do gestor escolar.

Conteúdo 2: *Principais atribuições na gestão da escola pública*

Conhecer a função do diretor da escola pública do Paraná, bem como as competências e habilidades requeridas para o bom desempenho da função, foi o destaque do objetivo desse conteúdo.

Conteúdo 3: *Comunicação e feedback*

Esse conteúdo teve como objetivo conhecer e aplicar técnicas para comunicação, oratória e feedback.

Conteúdo 4: *Liderança, gestão de pessoas, mediação de conflitos e práticas de engajamento*

Unidade 2: *Gestão de processos e resultados escolares.*

Esta unidade trouxe discussões acerca da gestão de processos e resultados escolares por meio da avaliação interna — compreendida como a avaliação diagnóstica e da aprendizagem que ocorre no cotidiano da escola — e das avaliações externas — que são caracterizadas pela avaliação de etapa (SAEB, Prova Paraná e Prova Paraná Mais).

Conteúdo 1: *Avaliação da aprendizagem: externa e interna*

Seu objetivo foi identificar ~~em~~ os resultados das avaliações internas e externas; conhecer e compreender o papel do diretor, da equipe pedagógica e do secretário escolar nos processos educacionais e nos resultados das avaliações.

Conteúdo 2: *Sistema de Avaliação da Educação Básica do Paraná – SAEP*

Teve como objetivo compreender e conhecer o sistema SAEP.

Conteúdo 3: *Prova Paraná*

Seu objetivo foi conhecer a finalidade do programa Prova Paraná.

Conteúdo 4: *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB*

O objetivo desse conteúdo foi analisar os índices da escola e compreender as taxas do IDEB.

Conteúdo 5: *A Gestão Escolar diante da análise dos dados das avaliações da aprendizagem*

O objetivo desse item voltou-se para a aplicação de estratégias para coleta, preparação, análise e acompanhamento dos dados e resultados educacionais.

Conteúdo 6: *Plano de ação da escola com foco no ensino e aprendizagem e combate ao abandono*

Esse conteúdo teve como objetivo utilizar os resultados educacionais para a elaboração coletiva do Plano de Ação, com foco no ensino e aprendizagem e no combate ao abandono e à reprovação.

Conteúdo 7: *Ações e Programas Institucionais – Programa Tutoria Pedagógica*

O objetivo com esse conteúdo foi pensado para que o cursista entenda o papel da tutoria pedagógica no auxílio à gestão escolar e ao desenvolvimento de ações pedagógicas.

Conteúdo 8: *Programa Presente na Escola*

O objetivo desse conteúdo foi para que se perceba o Programa Presente na Escola como uma estratégia de acompanhamento de frequência e combate ao abandono escolar.

Conteúdo 9: *Programa Mais Aprendizagem*

Teve como objetivo, nesse conteúdo, conhecer o Programa Mais Aprendizagem, seu funcionamento e sua importância no ensino-aprendizagem e no combate à reprovação.

Conteúdo 10: *“Se Liga! É tempo de aprender mais!”*

Esse conteúdo objetivou que o cursista tenha compreensão da proposta da ação.

Conteúdo 11: *Programa Nacional do Livro e do Material Didático – PNLD*

Seu objetivo foi entender o que é e como funciona o Programa.

Unidade 3: *Acompanhamento do ensino e das aprendizagens*

É nessa unidade que a proposta trouxe discussões sobre estratégias e algumas possibilidades para acompanhar o processo de ensino nas escolas, além de apontar a influência desses processos na aprendizagem dos estudantes. Neste sentido, será abordada a importância do acompanhamento pedagógico da hora-atividade dos professores e da metodologia de observação de sala de aula como um momento de formação em serviço, bem como o que são metodologias ativas e como elas potencializam a aprendizagem dos estudantes.

Conteúdo 1: *Acompanhamento da hora-atividade*

O objetivo desse conteúdo foi para que o cursista reconheça a importância de o diretor e o pedagogo (equipe gestora) estarem mais próximos dos professores e conhecer a importância e as estratégias de acompanhamento pedagógico da hora-atividade.

Conteúdo 2: *Observação de sala de aula como estratégia formativa*

O objetivo desse conteúdo foi propiciar que o cursista conhecesse a metodologia da prática de observação de sala de aula.

Conteúdo 3: *Metodologias ativas como estratégias para potencializar as aprendizagens dos alunos*

Teve como objetivo reconhecer as metodologias ativas como estratégias para potencializar as aprendizagens dos alunos.

Unidade 4: *Gestão administrativa e financeira da escola*

Nesta Unidade, o cursista conheceu como se constituem as principais atividades-meios de uma gestão escolar: a gestão administrativa e a gestão financeira. Tais dimensões da gestão escolar são muito importantes para viabilizarmos a qualidade pedagógica de todos os processos escolares. A eficiência administrativa e a otimização dos recursos financeiros são valores que precisam ser cultivados pelos gestores, a fim de atender as demandas escolares com responsabilidade e ética.

Conteúdo 1: *Gestão Administrativa da SEED*

Seu objetivo foi compreender de que forma são geradas as vagas de professores e agentes educacionais da instituição de ensino e conhecer e fiscalizar os registros realizados no Sistema RH-SEED, bem como os registros no Relatório Mensal de Frequência.

Conteúdo 2: *Gestão Financeira da SEED*

Esse conteúdo teve como objetivo conhecer e fiscalizar as ações para implementação dos Programas de Alimentação Escolar, Fundo Rotativo e Dinheiro Direto na Escola e os registros realizados no Sistema Merenda Escolares.

Depois de conhecermos os cadernos proposto para a formação do diretor(a) escolar nos três diferentes governos, julgamos necessário realizar uma síntese de alguns conceitos e concepções, para uma melhor compreensão do leitor.

3.4 Síntese das análises das Propostas de Formação de Diretores(as)

É evidente que, com o passar dos anos, os temas discutidos na formação de diretores mudaram de direção, devido ao avanço da tecnologia e, principalmente, a partir do convênio do Governo do Estado Ratinho Junior com a Fundação Lemann. Isso evidenciou que, conseqüentemente, houve uma mudança significativa do gerencialismo na formação de diretores(as) das escolas estaduais do Paraná, sai de uma gestão democrática para o denominado gerencialismo.

O gerencialismo, no campo da produção de capital, busca a formação e habilidades técnico-profissionais, e foca também nas disposições subjetivas do trabalhador em prol dos interesses da produção de mercadorias. É caracterizado

como uma colaboração, ou seja: uma característica empresarial que nomeia os trabalhadores de colaboradores e parceiros na gestão de negócios, obrigando o indivíduo a pensar de modo que esteja a serviço do capital. Sustenta Gaulejac (2007) que

Designar aqui o caráter ideológico da gestão é mostrar que por trás dos instrumentos, dos procedimentos, dos dispositivos de informação e de comunicação encontram-se em ação certa visão do mundo e um sistema de crenças. A ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação; ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade. Esse projeto aparece claramente por meio dos mecanismos de poder, dos quais são objeto a formação e a pesquisa em gerenciamento. Na hora da globalização, elas são cada vez mais dominadas por um modelo americano que impõe suas normas ao mundo inteiro. (GAULEJAC, 2007, p. 65).

Isso gera uma nova dinâmica das relações de poder na sociedade, nas quais os privatistas assumem a esfera pública na condição de parceiros do Estado com o compromisso do desenvolvimento social, econômico fundado na ideologia do gerencialismo.

Tendo em vista esse movimento que apresenta de um lado a gestão gerencial e de outro a gestão democrática, diante dos fatos, julgamos importante dialogar sobre a parceria do Governo Ratinho Junior com a Fundação Lemann.

Em 09 de Janeiro de 2019, início de sua gestão, o governador Ratinho Junior despacha em diário oficial, edição 10.350 (em anexo), a autorização do acordo de cooperação por intermédio da Secretaria Estadual de Educação com o Instituto Lemann, a qual tem como objetivo o desenvolvimento do programa Gestão Pública.

O Presidente da Fundação Lemann, Jorge Paulo Lemann, é um bilionário brasileiro, segundo a revistas Forbes²⁴, um dos homens mais ricos do Brasil e do mundo. Em 2002 ele criou a Fundação Lemann que, na visão da organização, vem atuar na educação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de um país

²⁴ Forbes é uma revista de negócios americana de propriedade da Forbes, Inc. Publicado duas semanas, apresenta artigos originais sobre assuntos financeiros, industriais, de investimento e de marketing. Forbes também relata assuntos relacionados, como tecnologia, comunicação, ciência e direito. Sua sede está na cidade de Nova York. Os concorrentes principais na categoria de revista de negócios nacionais são Fortune e Bloomberg Businessweek. A revista é conhecida por suas listas e rankings, incluindo suas listas dos americanos mais ricos e os rankings das principais empresas do mundo. O lema da revista Forbes é "The Capitalist Tool". Seu editor-chefe é Steve Forbes e seu CEO é Mike Perlis. Disponível em: <https://educalingo.com/pt/dic-en/forbes> Acesso em: 28 jul 2022.

justo e avançado. Alguns estudos como Peroni (2006), Adrião (2017), Caldas (2021) e Comerlatto (ano), Caetano (2013), apontam controvérsias. Alegam Adrião e Domiciano,

A lógica da governança pública assimila o setor privado (lucrativo e não lucrativo) como agente e parceiro na elaboração das políticas públicas, dado o pressuposto de que a ação estatal ou governamental é insuficiente e, por vezes, refratária para apreciar e atender as demandas sociais. Deriva dessa perspectiva de gestão pública o fato de várias Fundações e organizações correlatas buscarem esferas governamentais (ou serem por elas buscadas) com objetivo de oferecer seu “qualificado” apoio técnico. No caso brasileiro, as fundações configuram-se como organizações privadas sem fins lucrativos que, por força de lei, podem inclusive receber recursos públicos, sem que haja uma clara orientação para o accountability de sua ação e, em alguns casos, sem exigência de licitação. (ADRIÃO & DOMICIANO, 2018 p.2).

Em cooperação com este projeto político de poder, as organizações da classe burguesa, entre elas as fundações “filantrópicas” empresariais, colocam-se à disposição do público, estabelecendo seu *modus operandi*. Ou seja, sendo, tal modo, um conjunto de relações sociais e de poder que acentua a exploração para acumular riquezas em uma visão mercantil capitalista.

Em seus estudos Oliveira (2021) aponta que

A óbvia intenção da FL é ter o controle no gerenciamento de recursos humanos das secretarias de educação dos estados e municípios. Diante do vínculo que vem se fortalecendo ao longo dos anos, posso afirmar que o CONSED é um dos parceiros da FL na maioria dos projetos que estão sendo implementados nos sistemas estaduais de educação, em todo o país. (OLIVEIRA, 2021, p.106).

Retornando a síntese das análises propostas nos três diferentes contextos, achamos pertinente discutir alguns conceitos e concepções que foram apontados nas formações: função/perfil do diretor(a), concepção de gestão, projeto político pedagógico, avaliação/resultados e os sujeitos envolvidos.

Como define Hojas (2011),

Diante das orientações apresentadas aos candidatos, infere-se que o perfil desejado para o diretor de escola é o de um profissional que, acima de tudo, colabore para a implementação da política educacional no ambiente escolar. Como tal política tem como eixo principal a descentralização administrativa, o diretor de escola deve atuar, principalmente, no sentido de mediar conflitos e facilitar a integração entre os diferentes segmentos da comunidade escolar para que a escola possa realizar melhor o seu trabalho. Além disso, precisa ser um bom agente de pactos sociais de modo a fortalecer a responsabilidade de todos na resolução de problemas educacionais e conquistar parceiros para o atendimento das necessidades da escola. (HOJAS, 2011, p. 77).

A função/perfil do diretor(a) escolar, no governo Requião, traz uma ideia de dirigente compreendida no contexto da gestão democrática. E ao sujeito — que tem a tarefa de assumir a articulação do trabalho coletivo com vistas os fins educacionais — implica em compreender o trabalho coletivo como mais profícuo à realização da tarefa educativa do que ao trabalho individual do diretor, do administrador. Ou seja, a função vai para além dos aspectos políticos e administrativos da função, exige uma face educativa, que talvez seja até a mais importante, nas atividades cotidianas do diretor escolar. Sendo por esta razão o diretor(a) escolar um educador.

A proposta de formação do governo Beto Richa, traz um gestor público que administra, tendo a responsabilidade direta com o bem público e deve prestar contas à sociedade. Uma proposta que sinaliza uma aproximação com a proposta do governo do Ratinho Junior. Nessa perspectiva, pode-se dizer que o gestor público é aquele designado, eleito ou nomeado formalmente, conforme previsto em regulamentos específicos (leis) para exercer a administração de órgão ou entidade integrante da administração pública.

Nessa perspectiva, o gestor público é eleito para gerir a escola e representar os interesses da comunidade escolar, voltado para a prestação do serviço público, dos interesses sociais e à qualidade do serviço prestado. A comunidade espera que esse sujeito desenvolva o papel de liderança, diante de suas ações. Isto é, o diretor escolar e as pessoas que irão gerenciar as metas a serem atingidas, propostas pelos planos de ação, devem ser um gerente dos projetos educacionais da SEED.

Em uma concepção de Gestão para Resultados como modelo de gestão, que prioriza o resultado em todas as ações, articulados pelo PPP, o profissional deve ser capaz de resolver situações de conflito. Isto é, diretor é visto como articulador e dirigente do Projeto Político-Pedagógico da escola, provavelmente em decorrência dos processos de construção coletiva. Nessa ótica, evidencia-se a função do diretor como profissional capaz de resolver situações de conflitos, sendo ele(a) gerente do trabalho pedagógico escolar, reforçando a concepção de gerencialismo voltada para resultados, conforme a administração do governo do Paraná. Pode-se afirmar que a visão sistêmica, a competência técnica e a capacidade inovadora são interdependentes e primordiais ao perfil de um gestor público.

Na proposta do governo Ratinho, o diretor(a) é o responsável legal da instituição; responsável pela permanência e aprendizagem dos estudantes na escola; articulador do trabalho administrativo e pedagógico da escola. Ou seja, é ao diretor, enquanto líder, que dada a incumbência, a missão maior, de guiar todo o trabalho pedagógico do ambiente escolar, que pode impactar na qualidade da educação.

A ele é concedida a função direta das ações democráticas na instituição de ensino, afim de garantir os objetivos e metas educacionais a partir da análise dos dados disponíveis e do engajamento com a comunidade escolar. O objetivo dessa responsabilidade é promover a aprendizagem de todos os estudantes. Os diretores são colocados na posição de censores dos professores, violando a autonomia escolar, e a SEED determina as atribuições e competências das direções de escola.

Outra concepção apontada nessa pesquisa foi a gestão escolar. A proposta de Requião apresentou os trabalhos mais administrativos que a direção deve desempenhar, como o preenchimento dos formulários sobre o fluxo dos professores, a movimentação dos alunos (censo escolar), a merenda escolar, os recursos materiais e físicos da escola.

Essas tarefas não são dispensáveis, pois muito da organização da educação pública no país depende do correto preenchimento e no tempo adequado desses formulários. Mas não deve ser a razão central, embora que o diretor(a) deva se organizar, através de um bom planejamento democrático, para garantir o cumprimento também dessa tarefa no prazo adequado, até para poder ter o tempo necessário para o encaminhamento institucional, político e pedagógico geral da escola e, mesmo nas diferentes concepções de gestão escolar. Também havia a proposta de enfatizar a gestão escolar democrática como funcionamento articulado dos órgãos de gestão colegiada, desenvolvendo ações de governo direcionadas ao combate e enfrentamento ao modelo neoliberal convertendo algumas ações em políticas públicas.

No governo de Beto Richa, que tem uma visão sistêmica, a formação dos(as) diretores(as) colaborou com o desenvolvimento da competência técnica que, por sua vez, possibilitava o desenvolvimento de ações inovadoras. A partir da competência técnica, o gestor público gerencia, coordena, organiza e acompanha as atividades que sua equipe exerce, de modo adequado e com base em planejamentos. A proposta refere-se, também, à proatividade e autodomínio para resolução de problemas

urgentes, confusos e complexos. Para isso, nessa perspectiva, é preciso conhecimento específico da área em que atua, além de uma visão global sobre gerenciamento em organizações públicas.

São ideias neoliberais na gestão do Estado do Paraná, conseqüentemente, uma visão gerencialista da educação, gestão para resultados. Isto é, gerenciamento da qualidade total: mercado de trabalho, consumidor, qualidade total e participação de caráter conservador. Além disso há a dimensão técnica: neutralidade política, destinada a uma elite dirigente, restrita aos níveis e interesses do capital, concedida às instâncias representativas, decisões verticais/hierárquicas, decisões centralizadas no poder (ato de pensar) e ações descentralizadas (execução para a escola). Destaque também ao enfoque nos resultados: expressão do esforço e dedicação das equipes (desempenho individual). Por fim, gerar um plano: documento elaborado com base nas representações dos segmentos da comunidade escolar que define metas, prazos e responsáveis, com ênfase no caráter técnico do planejamento.

O modelo de planejamento do governo Beto Richa parte da concepção de "Gestão para Resultados dos Contratos de Gestão", de acordo com a Súmula do Decreto 3.505; de 14 de fevereiro de 2011, que prioriza o resultado em todas as ações. O Plano não abarca a organização do trabalho pedagógico numa perspectiva de totalidade, não apreende, portanto, a dinâmica das contradições das relações sociais que não podem ser expressas em metas numéricas descoladas da ideia de representação dessa mesma realidade.

Para o governo Ratinho Júnior, por sua vez, a gestão escolar contempla a gestão administrativa, financeira e pedagógica na escola. No entanto, a gestão pedagógica deve predominar sobre a gestão administrativa e financeira, pois é ela que irá nortear as ações da escola. Destaca a importância da liderança do gestor frente à comunidade. Neste sentido, quando se estabelece uma articulação entre liderança, planejamento, recursos e resultados, se alcança uma gestão que promove o comprometimento, o engajamento e a verdadeira participação democrática. A presidência das Associações de Pais e Mestres e Funcionários (APMF), passa a ser ocupada pelo diretor. Há, portanto, o afastando da comunidade na tomada de decisões, alinhado a ideias segregacionistas.

Outro conceito/concepção analisado nas propostas de formação é o Projeto Político Pedagógico (PPP). Na proposta de Requião, compreende-se a gestão escolar

articulada com a comunidade para a construção do projeto político pedagógico. Esse fato nos leva a assumir que é preciso reconhecer o processo educativo presente na sociedade civil.

As práticas culturais comunitárias e as organizações populares precisam ser resgatadas como espaços onde se produzem formas de conhecimentos. É preciso questionar, teorizar, compreender e reelaborar os saberes trazidos pela prática social de pais e alunos, bem como compreender o seu mundo, como eles pensam, sentem, criam e recriam cultura e conhecimento. Tal proposta visa a criar a participação coletiva da comunidade escolar na dinâmica da escola. O PPP deve ser construído sob uma reflexão do cotidiano escolar e suas ações devem ser coerentes à concepção que permeiam o PPP, articulando a formação continuada em serviço da equipe pedagógica.

Na proposta de Richa, destaca-se a importância que o diretor oportunize momentos de encontro para a discussão sobre os problemas escolares e os objetivos da instituição, busca-se ouvir todos os segmentos da comunidade escolar. Essa participação coletiva faz com que esse documento seja, de fato, representativo da escola e de sua comunidade, e promova mudanças necessárias no espaço escolar, a fim de melhorar a qualidade do ensino e promover a formação para a cidadania. Procura-se promover a implementação de um PPP junto à comunidade escolar.

Cabe ao(a) diretor(a) pôr em ação, de forma integral e articulada, todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação e monitoramento), envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação. Esse documento aponta para a descrição analítica dos processos fundamentais de gestão, apresentando seus desafios, a relação encontrada e os resultados da aprendizagem dos alunos. Outro ponto a ser destacada implica a explicitação dos objetivos da escola, da concepção de homem que se deseja formar, além de estabelecer as concepções de ensino-aprendizagem e avaliação que norteiam, no cotidiano, as práticas escolares. Por fim, encontra-se no documento os indicadores que se referem à descrição analítica dos principais processos de gestão, seus desafios e relação entre estes e os resultados de aprendizagem dos alunos.

Na proposta do governo Ratinho Júnior, o Plano de Ação é o documento que permeia todas as ações e intencionalidades da escola. Ele deve ser construído, avaliado e replanejado coletivamente, sob a liderança do(a) diretor(a) e do(a)

diretor(a) auxiliar. Além disso, a direção escolar deve operacionalizar todas as concepções da comunidade escolar acerca do processo de ensino e aprendizagem da escola. Esse documento deverá ser elaborado a partir do diagnóstico do PPP, através da Instrução Normativa Conjunta de 04/2019. Ele determina que o Plano de Ação defina estratégias, possibilite superar fragilidades e atingir as metas/objetivos estabelecidos para acesso, permanência, aprendizagem, redução de evasão e abandono, inclusão, processos de classificação e reclassificação, entre outros (SEED, 2019, p. 6).

Já os indicadores de aprendizagem dos estudantes permitem a análise e o monitoramento do desempenho global da escola. Após analisar esses indicadores, com o objetivo de melhorar a aprendizagem dos estudantes, decisões precisam ser tomadas e sistematizadas no Plano de Ação da Escola, que, como visto anteriormente, compõe o PPP da instituição e propicia que sejam formuladas ações e estratégias para os problemas encontrados no cotidiano de cada realidade. Ademais, essa Instrução reforça a necessidade de o PPP ser construído com o apoio da comunidade e revisitado a cada cinco anos.

O PPP é composto pela Proposta Pedagógica Curricular (PPC) e o Plano de Ação da Escola. A construção do Projeto Político-Pedagógico pressupõe a participação de todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, funcionários, professores, pedagogos e diretores. Entretanto, não propicia condições concretas para discussões no coletivo das instituições.

Outro conceito importante presente nas propostas é a avaliação/resultados. A proposta do governo Requião aponta que esse debate pode ou não aprofundar a perspectiva de mercado. Essa discussão está presente na literatura sobre o ranqueamento de escolas, competição entre estados, instituição de abono para professores, mediante os resultados dos alunos e similares, que corroboram o movimento geral e também a resistência à implementação do privado no sistema público como tendência.

No governo Richa, as discussões sobre a avaliação/resultados tiveram como objetivos principais o compartilhamento de ações que foram desenvolvidas nas escolas, relativas ao acompanhamento das avaliações de aprendizagem, práticas de Conselho de Classe, análise dos resultados do rendimento escolar dos estudantes, bem como das avaliações externas e avaliação institucional. Vale notar que o

compartilhamento dessas ações são importantes para a organização do trabalho pedagógico, e oportuniza as reflexões, já que é uma ação contínua do processo ensino-aprendizagem.

Têm as propostas de realização de simulados relativos aos testes/provas do Enem e Prova Brasil, como estratégia para diminuir os índices de repetência/reprovação, inclusive com chamamento dos alunos no contra turno das aulas com o objetivo de prepara-los para responder esses simulados para ter bons índices nos exames externos. A preparação focava no cumprimento das metas do IDEB na totalidade das escolas. Tais metas eram importantes, também mesmo por parte daquelas escolas que já tinham atingido os índices previstos antes da data estabelecida para tal, pois, isso contribuía para se fazer uma espécie de *ranking* entre diretores(as): dos melhores aos piores; a redução dos índices de reprovação; redução do número de alunos aprovados por Conselho de Classe; a redução da reprovação por falta de frequência às aulas e a realização de reclassificação de alunos em razão de defasagem série/idade, todos esses elementos serviam como comparativo.

Já a proposta de Ratinho, diz que o ato de avaliar é uma ação inerente às atividades humanas e tem por objetivo identificar, aferir, investigar e analisar um determinado fato, situação ou processo. A avaliação educacional é composta por uma série de procedimentos, caracterizando-se como uma ação que deve ser utilizada como subsídio à prática docente, visando à melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Além disso, ela é um importante instrumento para nortear a prática docente, a prática pedagógica e a qualidade do ensino.

Destaca-se no documento as avaliações internas e externas, a primeira realizada pelo professor em conformidade com o Plano de Trabalho Docente. A externa geralmente é feita em larga escala. Denominada Avaliação de Desempenho, é ela que fornece elementos para o monitoramento e a formulação de políticas públicas, podendo subsidiar as práticas pedagógicas adotadas pelos profissionais da educação, de modo a mensurar o conhecimento dos alunos(as). O enfoque principal de tal avaliação é o cumprimento das metas do IDEB na totalidade das escolas. O documento ainda destaca a Prova Paraná, projeto do governo estadual para alçar o primeiro lugar do ranking nacional do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Os sujeitos também são levados em consideração nessa análise. A proposta do governo Requião, retrata que os sujeitos da escola possuem diferentes trajetórias individuais, percursos de formação, expectativas com relação à profissão, níveis de compromisso e de frustrações em relação ao trabalho, além da existência de situações em que há competição entre esses sujeitos. E o planejamento educacional, de forma participativa e coletiva, permite experimentar o desafio de lidar com as diferenças e produzir, a partir dela, a identidade em torno de um projeto de formação e suas implicações, com o objetivo de formar um sujeito: crítico e autônomo, construtor de sua história.

A proposta no governo Richa evidencia as Instâncias Colegiadas: APMF, Conselho Escolar, Grêmio Estudantil e Conselho de Classe, são os instrumentos que possibilitam a efetivação da Gestão Democrática, a fim de solucionar os problemas do cotidiano da escola. Esse plano apresentava como objetivo principal a busca pela melhoria da qualidade no processo ensino-aprendizagem. Ou seja, não se pode pensar em Gestão Democrática sem a participação da comunidade escolar.

A proposta do governo Ratinho traz uma reflexão sobre o reconhecimento dos movimentos sociais, enquanto legitimação da ação popular para a participação cidadã. É possível vislumbrar que esse movimento precisa estender-se também às escolas, para que o discurso da formação cidadã não seja contraditório às atitudes presenciadas nesse espaço. Dessa forma, este conteúdo objetiva refletir sobre a importância da participação como meio para efetivar a democracia no espaço escolar. Assim, é necessário entender a participação como representação e atuação política na escola, a qual pode acontecer por meio das instâncias colegiadas. Tal programa tem como objetivo formar o sujeito para o mercado de trabalho.

Abaixo, quadro 8, dispomos a síntese das análises propostas:

Quadro 8 - Síntese das análises das Propostas

	Função/Perfil do diretor(a),	Concepção de Gestão	PPP	Avaliação/Res ultados	Sujeitos
Roberto Requião	- Traz uma ideia de dirigente compreendida no contexto da gestão democrática. - Sendo por esta razão o	- Desenvolver trabalhos administrativos e pedagógicos. - Organizar o espaço escolar através de um bom	- Compreende a gestão escolar articulado com a comunidade para a construção do projeto político pedagógico.	- Aponta que esse debate pode ou não aprofundar a perspectiva de mercado.	- Possuem diferentes trajetórias individuais.

	diretor(a) escolar em educador.	planejamento democrático.			
Beto Richa	- Traz um gestor público que administra esse sujeito desenvolva o papel de liderança, diante de suas ações.	-Visão sistêmica, colabora com o desenvolvimento da competência técnica que, por sua vez, possibilita o desenvolvimento de ações inovadoras.	- Implementação de um PPP junto à comunidade escolar	- Rendimento escolar dos estudantes, bem como das avaliações externas e avaliação institucional.	-Evidencia a comunidade escolar como gestão democrática.
Ratinho Júnior	- Responsável legal pela instituição pela permanência e aprendizagem dos estudantes na escola. - Articulador do trabalho administrativo e pedagógico da escola.	- Contempla a gestão administrativa, financeira e pedagógica.	- Plano de Ação é o documento que permeia todas as ações e intencionalidades da escola. Ele deve ser construído com base no PPP, avaliado e replanejado coletivamente, sob a liderança do(a) diretor(a) e do(a) diretor(a) auxiliar.	- Avaliações internas e externas, sendo a externa para o monitoramento e formulação de políticas.	- Formar o indivíduo para o mercado de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na documentação coletada ao longo desta pesquisa, e das bibliografias, visamos examinar de maneira sistematizada alguns apontamentos levantados na pesquisa sobre as análises das propostas de formação de diretores(as) no Paraná. A análise terá por base a discussão apresentada até o presente momento sobre os atores envolvidos na construção das propostas de formação de diretores(as) presentes na formação de gestores. Versaremos sobre as particularidades das propostas e suas implementações. Para tanto, buscamos observar quais são os atores e sujeitos envolvidos no processo, bem como se houve modificações nas propostas que explique as continuidades, discontinuidades e as rupturas.

É importante aqui comentar e destacar que a Secretaria de Estado da Educação foi a responsável pelos planejamentos das formações, passando a controlar todas as atividades propostas, fazendo parcerias com Instituições de Ensino Superior

Pública. Quanto aos materiais utilizados no curso *Escola de Gestores* (2010), foi desenvolvido em parceria com a Cinfop-UFPR, contendo 5 cadernos e a participação de professores(as) da UFPR em algumas palestras. Esse material está disponível na plataforma da UFPR-Cinfop. Na formação *Gestão em Foco*, o material foi desenvolvido pelos técnicos da Secretaria da Educação, contendo 11 cadernos, em breve esse material estará disponível no site da Secretaria da Educação. O que causa estranheza nessa pesquisa é que o material utilizado na formação *Gestão Educacional e Políticas Educacionais* do Paraná (2020) com certificação da UEPG, não está disponível em nenhuma plataforma digital da Secretaria da Educação e nem da UEPG.

A nova formação, parceria entre SEED e a Fundação Lemann — no início do governo Ratinho Junior, em 2019, com duração de um ano — propõe uma ruptura em relação aos governos anteriores. Entretanto, como faltam dados e informações de documentos oficiais, não é possível aprofundar a discussão. Outra questão que merece destaque diz respeito à produção dos conteúdos do material utilizado nas formações de diretores(as). Enquanto nos Governos Requião e Richa, o material foi produzido por professores das Universidades parceiras, ou por técnicos da SEED, no governo Ratinho Junior, o material produzido, na sua maioria é retirado de recortes e links de Instituições Privadas, Fundações, Revista Nova Escola entre outros.

O objetivo principal da formação está pautado em uma educação empreendedora, com soluções educacionais, voltada ao capitalista. Embora tenha relação com a universidade pública UEPG, o conteúdo apresentado aos cursistas vem de fundações privadas, e não fica claro como de fato essas relações se mantêm, pode ser uma terceirização na formação de diretores(as) no Estado do Paraná com os desdobramentos da Reforma Educacional.

Entre os sujeitos, cabe destacar o Secretário de Educação no governo Ratinho Junior, Renato Feder, empresário nos ramos de tecnologia, com seu pensamento voltado para o empreendedorismo e uma agenda voltada as privatizações, possivelmente pela sua aproximação com o empresário Jorge Lemann, que pode gerar interferências na formação dos diretores(as), bem como, deixar conseqüentemente, de atender o interesse universal da Educação.

Além disso, o formato sem a interação dos(as) cursistas na formação Gestão Educacional e Políticas Educacionais do Paraná do governo Ratinho Junior, inviabiliza as discussões durante a formação, impossibilitando o pleno debate.

As propostas de formação para diretores(as) nunca foram prioridade nas políticas educacionais brasileiras, nem mesmo na sua condição atual. Os discursos políticos sobre a necessidade de melhorias da educação pública ganharam espaço com no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010).

Foi nessa época que o MEC implementou o Programa Nacional de Formação para Dirigentes Escolares da Educação Básica - Escola de Gestores, aumentando os investimentos para a formação inicial e continuada para os(as) diretores(as) escolares. Tais formações tinham como objetivo melhorias que demandam políticas específicas para alcançar resultados significativos, promover melhoramento nos níveis de qualidade e garantir o acesso e a permanência do educando no espaço escolar.

Nessa busca da educação pública brasileira de qualidade, em seus estudos, Teixeira aponta que

O MEC pôs-se como indutor de políticas nacionais de formação inicial e continuada em gestão escolar. O Programa "Escola de Gestores" traduz essa política, que tem os diretores de escolas públicas básicas como foco, e uma formação específica que contempla teoria e prática. O programa, e uma das ações que integram as políticas de formação sob a responsabilidade da SEB/MEC no Ministério da Educação iniciada em 2005, e consiste em uma tentativa de criar uma rede nacional de formação docente no país, para apoio e socialização das situações vivenciadas no contexto das escolas públicas brasileiras. (TEIXEIRA, 2011 p. 21).

Para Schwartz, Araújo e Rodrigues (2009):

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, coordenados pela Secretaria de educação Básica/Ministério da Educação e Cultura SEB/MEC, faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão compatíveis com a proposta e a concepção de qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerencialismo de instituições públicas de ensino, buscando assim qualificar os gestores das escolas de educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de educação a distância (SCHWARTZ; ARAÚJO; RODRIGUES, 2009, p. 7).

Cabe destacar, o que justifica a implementação do programa é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei Federal 9394/1996. Nas palavras de Teixeira,

Corroborar, com essas indicações da LDB, o Plano Nacional de Educação (PNE), lei federal 10.172/2001, cujo texto é construído no sentido de incluir em suas diretrizes os princípios de gestão escolar democrática e participativa. Ele menciona a necessidade de formação específica para atuação na função/cargo de diretor de escola (a ser exigida em cinco anos), aplicado por meio da interlocução dos governos com as universidades, de programas de formação mínima para dirigentes escolares. Ancorado em acordos, relatórios e discussões, o MEC considerou o programa compatível com a necessidade imediata do sistema público educacional, e disponibilizou recursos por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. (TEIXEIRA, 2011 p. 24).

A LDB estabelece a formação continuada de professores, garantindo ao educador a atualização e qualificação profissional e reconhece na formação continuada, a condição necessária ao exercício do trabalho do educador. (artigo 63, inciso III). Ela também determina que Instituições de Ensino Superior desenvolvam e mantenham formação continuada para os profissionais da educação que atuam em todos os níveis.

Neste próximo subcapítulo, a proposta dessa pesquisa foi dialogar uma possível dicotomia entre a política de governo e a formação do diretor(a) escolar. Tendo o objetivo de refletir sobre suas intencionalidades políticas, sociais e econômicas.

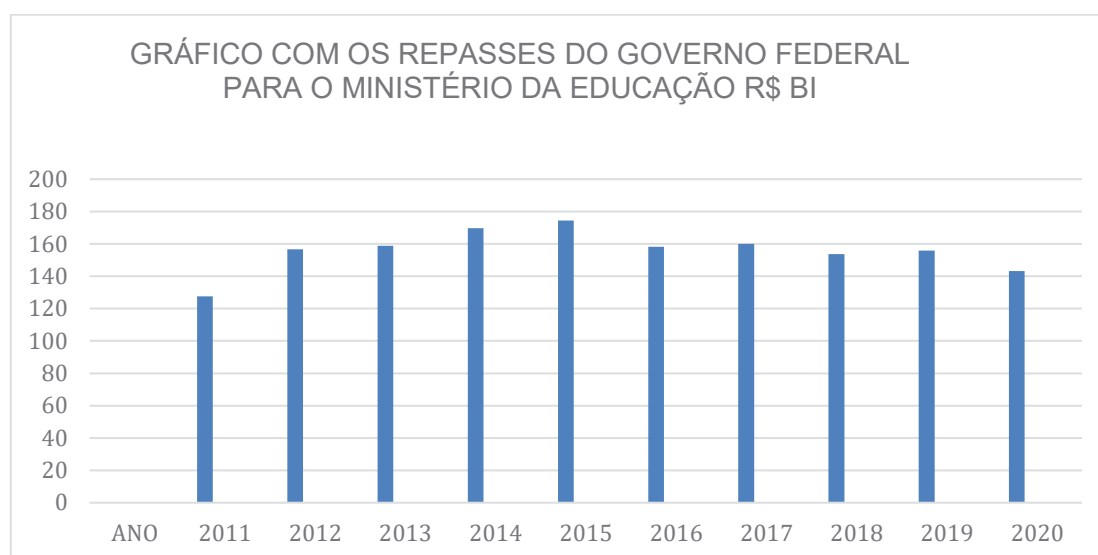
3.5 Dicotomia: um olhar da política x propostas de formação dos diretores(as)

Pela complexidade da sociedade atual e a falta de políticas públicas para a formação de diretores(as), torna-se necessário estabelecer mecanismos para que não haja descontinuidade nas propostas, devido à troca de governo e a falta de investimentos na Educação. É relevante lembrar que vivenciamos um período histórico diante do sucateamento das escolas públicas, com a falta de investimentos e a retirada da responsabilidade do Estado quanto à educação pública, com discursos tais como a descentralização e da autonomia da Escola, a qualidade da escola depende dos sujeitos envolvidos nela, e não de políticas públicas como ampliação de recursos fundamental para o processo educativo.

Segue abaixo o gráfico apontando os investimentos do MEC, no período 2011 a 2020. Podemos notar que foi o menor investimento para a educação, desde 2011. Além da diminuição dos valores a serem investidos, no governo de Jair Bolsonaro

estudos apontam que parte desses investimentos não tiveram empenho do MEC, e valores foram devolvidos a União. Esses números apontam ineficiência na gestão de políticas educacionais por parte do Ministério da Educação, trazendo mais preocupação no cenário atual.

Gráfico 1 – Repasse do Governo Federal ao MEC



2

Fonte: Elaborado pelo autor, banco de dados do Tesouro <https://siafi.tesouro.gov.br/>

A falta de investimentos na educação pode ser um aspecto da crise capitalista que o mundo vive na atualidade, visto que esse paradigma está voltado para atender a interesses do capital internacional, por meio de políticas neoliberais de produção. As situações destacadas aqui apontam que as propostas dos governos Requião e Ratinho Junior se distanciam: o primeiro se apresenta com uma visão mais progressista.

Ratinho Junior, por outro lado, é identificado com um olhar voltado para uma política neoliberal, com a redução de gastos, o ranqueamento dos índices educacionais, controle centralizado, por meio de processos avaliativos e a parceria com a Fundação Lemann. Desse modo, os cursos de formação para diretores(as), não garantem uma formação política, pedagógica e administrativa, devido a políticas fragmentadas, num movimento contínuo de proposições. E os(as) diretores(as), diante da responsabilidade de dar conta dessas proposições na escola, buscam responder ao processo, gestado e avaliado pelo Estado, como cumpridores de tarefas.

Outro apontamento relevante observado na análise das propostas de formação, que se diferencia entre os governos, é a ênfase que a proposta do governo Ratinho dá a uma pedagogia das competências. Esta privilegia uma formação utilitarista e pragmática para o atendimento do mercado, que, conseqüentemente, exige do trabalhador um saber fazer, fundamentado em estudos de caso. Esse modo de agir tem por objetivo melhorar a os índices do IDEB e do Programme for International Student Assessment, ou Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), que representa a mais importante avaliação comparativa de educação no mundo.

Para Oliveira (2015),

O Pisa, por ser uma prova de larga escala, faz parte de projetos de Estados reguladores, os quais se caracterizam tanto por serem gestões que se interessam pelos resultados e sua melhoria a curto prazo, quanto por serem Estados que atrelam a outros o dever de fomentar essa melhora, convocando, por exemplo, organismos privados para cuidar de parte dos processos educacionais públicos, como contratar avaliadores externos. Para filiar-se ao Pisa em 2015 e ter seus sistemas avaliados, os governos pagaram 148 mil euros à OCDE e ainda tiveram de comprovar a disponibilidade de mais um montante extra para a logística, os materiais que a prova implica e cobrir outros gastos que decorrerão de sua aplicação nos territórios. Além de ter um caráter privado, a OCDE é uma organização com perfil econômico, estando distante a priori da área da educação. Lembremos, conforme exposto na teoria do "capital humano" o papel relevante, ainda que não seja o único, da educação. Outro ponto relevante é o modo de operação da OCDE que, em seu cerne, não utiliza preceitos legais ou financeiros para atuar em diversos países. (OLIVEIRA, 2015, p. 144).

Em seus estudos Wiebusch expõe os objetivos dessas avaliações, sugerindo para governos e gestores a utilização dessas ferramentas como régua de sustentação. Alega ele,

Visando à melhoria da qualidade da educação, a avaliação externa em larga escala busca avaliar o desempenho dos alunos em determinados momentos da escolarização, por meio de fatores associados, testes de proficiência, questionários contextuais, diagnóstico do sistema de ensino. É um instrumento significativo que oferece subsídios para a formulação, a reformulação e o monitoramento de políticas públicas, e também para a gestão da educação em nível de sistemas estadual e municipal em suas respectivas escolas. Esse tipo de avaliação é importante, pois recolhe indicadores comparativos de desempenho que servirão de base para futuras tomadas de decisões no âmbito da escola e nas diferentes esferas do sistema educacional. (WIEBUSCH, 2012, p. 3).

Diferentemente de outros processos avaliativos, os quais definiam seus parâmetros de acordo com suas realidades e que defendem a autonomia das escolas, esse, por sua vez, gera A polêmica, em especial, a resistência dos entre estudantes e professores. Por exemplo, o trabalho do professor entra em cheque com a proposta

de avaliação, já que ele deve transpor determinados modelos educacionais pré-definidos, em contextos sociais diferentes. Ressaltamos que não cabe aqui o detalhamento das referidas avaliações, entretanto, a opção de comentar é devido aos embates políticos e teóricos que permeiam o incentivo à construção de novos debates para elaboração de uma política educacional de formação de diretores(as) escolares, que corresponda à realidade de cada escola. Por certo, o desafio para a formação dos professores está posto na consideração de que trabalho e educação são processos intrínsecos à formação humana.

Portanto, quando o governo Ratinho Junior assumiu em 2019, a educação do Paraná passou a ser organizada por uma concepção de mercado, que se evidencia na proposta de formação dos(as) diretores(as), devido à sua parceria com a Fundação Lemann. O e governo Beto Richa, por seu turno, fica no meio dessa transição. Por outro lado, é pertinente ressaltar, a oferta de formação do governo atual Ratinho Junior se distancia da antiga proposta organizada pelo governo Roberto Requião.

Ademais, o capital sempre se utilizou dos conhecimentos tecnológicos e científicos, e isso explica os diferentes graus de qualidade nessa expansão do conhecimento, presentes historicamente na formação do(a) diretor(a) e que, atualmente, orientados pelos organismos internacionais, estão na defesa da formação do conhecimento do senso comum. Diferentemente, o governo Requião tinha uma preocupação em construir novas políticas em um contexto coletivo, a fim de garantir a efetivação da sua proposta de formação.

Em 2003 no governo de Roberto Requião,

A Secretaria de Estado de Educação, ao se debruçar na proposta político pedagógica que norteará a condução do processo educacional do Estado, propõe como uma de suas metas a “Valorização dos Profissionais da Educação” e, neste propósito, um “Programa de Formação Continuada dos Professores e Profissionais da Educação”. (PARANÁ, SEED, 2003, p.02).

Com isso, no governo Requião, tentou-se garantir o envolvimento real dos sujeitos no processo de formação, propiciando resgatar uma escola pública de qualidade, criando uma arena para possíveis discussões de problemas reais evidenciados pelos(as) diretores(as). Entendemos, no entanto, que as discussões e as reflexões dos problemas reais da escola não são suficientes para subsidiar o trabalho do(a) diretor(a). Dito de outro modo, é necessário que o diretor(a) entenda as origens desses problemas, que requer a compreensão da totalidade social que

permeia o espaço educacional, ele deve ir além de uma política neoliberal capitalista, e se voltar para um olhar social e participativo, proporcionando uma à escola em práticas efetivas de modo que haja a produção de existência. Esse formato propicia uma discussão descentralizada, com a participação de todos na tomada das decisões, essa concepção está vinculada na autonomia do processo.

Este argumento sinaliza a intencionalidade política, entretanto, optamos em pontuar nossas críticas durante a análise como possibilidade de construir um corpo argumentativo coerente e explícito em conclusão deste trabalho. A falta de uma discussão sistêmica dos(as) cursistas impossibilita a qualidade determinante na formação dos diretores(as) no Estado do Paraná. No governo de Ratinho Junior, em parceria com a Fundação Lemann, essa organização torna-se alienada e negligenciada. A certeza contida nesta argumentação é a da necessidade de elaboração de nova proposta, em que os sujeitos envolvidos sejam considerados como tais, em uma perspectiva democrática e responsável, com a participação de todos os sujeitos envolvidos no contexto escolar.

Durante a leitura e análise documental das propostas de formação dos diretores(as), percebe-se que há uma preocupação contínua em torna-las efetivas, devido às descontinuidades apresentadas nos governos estudados, ora por discurso de direita, ora por discursos de esquerda. Um com um olhar social e outro com um olhar mercadológico.

A questão do planejamento e execução dos cursos envolve diversos critérios a serem analisados, sendo a SEED responsável pela formação inicial e/ou continuada, intencionada a responder as intenções do Poder Público. Ainda, por meio da Secretaria de Educação, devem-se publicar as diretrizes e a organização para o acompanhamento e as avaliações da proposta que direcionam as práticas da organização, tendo como base os eixos a serem abordados na formação. Além disso, é fundamental para o planejamento partir de um diagnóstico inicial para que as atividades propostas sejam estruturadas com base na realidade de cada escola, contudo nos três governos é apresentado um planejamento estratégico com visões e objetivos semelhantes/diferentes. Aponta Gandin (1995) que a

[...] construção de uma sociedade nova [...] passa pela participação de todos. Esta participação significa não apenas contribuir com uma proposta preparada por algumas pessoas, mas representa a construção conjunta [...]. Significa, também, a participação no poder que é o domínio de recursos para

realizar sua própria vida, não apenas individualmente, mas grupalmente. O planejamento participativo é o modelo e a metodologia para que isto aconteça. (GANDIN, 1995, p. 28-29).

Portanto, é possível perceber que o planejamento pode servir aos interesses tanto da tendência conservadora, quanto da tendência transformadora.

No governo Roberto Requião, por exemplo, os objetivos seriam a compreensão da importância da articulação do trabalho pedagógico com os sujeitos da escola, a organização do trabalho e o planejamento participativo, visando compreender conceitos de democracia, gestão democrática nas escolas públicas, educação, diálogo e autonomia. Um planejamento vinculado ao Projeto Político Pedagógico como elemento articulador das ações da escola, no que refere ao processo de ensino-aprendizagem e na articulação com a comunidade escolar interna e externa; analisar e compreender a avaliação como instrumento para a gestão democrática, ajudando na tomada de decisões como ferramenta de diagnóstico da instituição.

No governo Beto Richa, as propostas trazem como objetivo o conhecimento dos fundamentos conceituais e as bases legais e pedagógica da Educação. Além disso, elas apontam para os princípios básicos da gestão financeira que embasam as questões relacionadas ao repasse, de forma descentralizada dos recursos financeiros às escolas públicas do Paraná, visando capacitar os gestores escolares quanto ao planejamento e aplicação correta e transparente destes recursos.

Salientamos que é preciso apresentar subsídios teóricos-metodológicos que contribuam para reflexões e ações referentes à gestão democrática da escola pública, voltados ao exercício da função de gestor em um trabalho coletivo e comprometido com a educação de qualidade para todos. Ressaltamos também que o(a) diretor(a) escolar deve gerir o potencial humano da instituição em que atua, em consonância com a legislação educacional e trabalhista de forma ética, responsável, democrática e isonômica. A finalidade dessa posição é para se obter um melhor aproveitamento da capacidade e das habilidades dos integrantes das equipes de trabalho.

Disso decorre também que há a possibilidade de se poder analisar e interpretar a legislação educacional vigente e aplicá-la no desenvolvimento das ações da gestão escolar, articulada com os diferentes segmentos da Comunidade Escolar. Ou seja, tal articulação contribui para a elaboração e implementação dos documentos que organizam o trabalho pedagógico e administrativo da escola, numa perspectiva coletiva, visando à superação de manifestações de preconceito, discriminação e

racismo presentes na sociedade e reproduzidas no ambiente escolar. O desdobramento disso é a ampliação do tempo, espaços e oportunidades de aprendizagem, de forma a contemplar a formação humana integral no processo educacional.

Por outro lado, observamos nessa análise documental que a proposta do governo Ratinho Junior, se distancia da proposta do governo Roberto Requião e Beto Richa, visto que aponta, como um de seus objetivos, a função do diretor escolar como um líder, capaz de gerir a gestão do tempo, do espaço articulado entre o pedagógico e o administrativo. Isto é, destaca sempre o protagonismo do gestor frente às adversidades que afetam a escola e seu entorno. A ele é delegado também a liderança na projeção de estratégias e soluções práticas, simples e eficazes para a superação dos obstáculos, criando condições para que aprendizagem escolar ocorra com qualidade.

Além disso, cabe ao diretor(a) a gestão de processos e resultados escolares por meio da avaliação interna — compreendida como a avaliação diagnóstica e da aprendizagem que ocorre no cotidiano da escola — e as avaliações externas, que são caracterizadas pela avaliação de etapa (SAEB, Prova Paraná e Prova Paraná Mais). Outra incumbência do(a) diretor(a), e que o documento considera importante, é o acompanhamento pedagógico da hora-atividade dos professores e da metodologia de observação de sala de aula como um momento de formação em serviço.

Outro item destacado na proposta diz respeito ao que são metodologias ativas e como elas potencializam a aprendizagem dos estudantes, ademais, dá-se ênfase nas principais atividades de uma gestão escolar: a gestão administrativa e a gestão financeira. Entendemos que a proposta de formação de diretores(as) do governo Ratinho Júnior tem muitas falhas no que consiste à gestão democrática, porém há pontos positivos quanto à dimensão da gestão escolar. A eficiência administrativa e a otimização dos recursos financeiros são valores que precisam ser cultivados pelos gestores, a fim de atender as demandas escolares com responsabilidade e ética.

Sabe-se que as formações de diretores(as), precisam ter eixos basilares para o desenvolvimento das ações da escola, contudo a falta de planejamento e objetivos diferentes, comprometem a organização do sistema. Algo pertinente a essa análise, e que cremos ser válido destacar, é a descontinuidade das propostas de formação de

diretores(as) no Estado do Paraná. Se não há um planejamento consistente na formação dos diretores(as), a formação tende a ser fragmentada.

Outro aspecto importante a ser pontuado é sobre a avaliação das propostas de formação de diretores aqui apresentadas, devido à falta de dados disponíveis para consulta não foi possível fazer tal análise. Entendemos que os cursistas não realizaram avaliações das propostas de formação, pois elas deveriam/poderiam ser ofertadas durante os cursos, mas, infelizmente, essa possibilidade não ocorreu. E, ademais, essa pesquisa não realizou questionários e/ou entrevistas a partir da prática dos(as) diretores(as) para fazer esse levantamento. Entretanto, argumentamos que os processos de avaliação são imprescindíveis e compõem um universo fundamental do acompanhamento da formação dos diretores(as), com vistas a acompanhar sua implementação e corrigir erros, propondo ajustes necessários para as devidas adequações e reformulações.

Diante de todo esse contexto, acreditamos que a sociedade busca uma ampla política de formação, que possa trazer esperança no cotidiano das escolas públicas, e que é desejável para um desenvolvimento social do País.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo surgiu de um interesse genuíno do autor em entender a política de formação de diretores(as) escolares nos três últimos governos do Estado do Paraná. Tal questão se tornava ainda mais intrigante considerando a crescente relevância dada pelas literaturas e por diversos atores educacionais à figura do diretor(a) escolar. *A Formação Continuada dos Gestores Escolares* é tema recorrente nos discursos e embates na educação brasileira; no caso específico das políticas do Estado do Paraná, ainda requerem estudo, debate e análise.

As conclusões resultantes desta pesquisa — que analisou as concepções propostas nos cursos de formação de diretores(as) das escolas estaduais do Paraná 2005-2020, com a finalidade de compreender no contexto de um estudo documental alguns elementos constitutivos da política educacional de gestão dos governadores Roberto Requião, Beto Richa e Ratinho Junior — foram construídas a partir dos seguintes pressupostos: 1- Perfil do diretor escolar. 2- A trajetória política dos governos desse período. 3- A importância atribuída na análise das propostas de formação para diretores. Nessa lógica construímos nosso objeto de pesquisa considerando o aporte teórico nas produções acadêmicas mais recentes sobre formação de diretores. Procuramos, também, durante o percurso, estabelecer diálogo com a literatura específica da área de gestão escolar e teorias democráticas, enfocando as convergências/divergências. O estudo da legislação demarca a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e o Plano Nacional da Educação, como política educacional de gestão democrática, presente nas propostas de formação.

Um outro ponto a ser destacado, é que buscamos, no processo de construção desta pesquisa, um diálogo que convergisse com alguns autores que manifestam suas preocupações com as políticas educacionais, especificamente na formação dos diretores escolares, como elemento explicativo dos limites das práticas de gestão democrática institucionalizadas na educação escolar.

Assim, na investigação a que nos propusemos, sentíamos a necessidade de ampliar o conhecimento e compreender a sua totalidade, no campo da história da educação brasileira e suas inter-relações, inseridas nas determinações das políticas nacionais e internacionais. Embora o término deste trabalho apresente algumas

conclusões, o espaço para discussão continua aberto, pois o tempo curto de estudo/análise não propicia a demonstração de todas as possibilidades e limites do fenômeno analisado.

A partir desse questionamento e de uma análise exploratória dos cadernos que compõem a proposta de formação dos(as) diretores(as) no Estado do Paraná, formou-se então um desafio, estudar as propostas de formação de diretores, analisando suas particularidades e as possíveis relações existentes entre elas; e, ainda, buscar compreender os processos de descontinuidade de cada uma dessas formações, considerando o cenário político em que ocorreram e em que ocorreram tais formações.

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível chegar a certas conclusões sobre esse duplo desafio. No entanto, antes de adentrá-las, é importante apresentar certas limitações desse estudo. Primeiramente, apesar de a pesquisa trazer elementos úteis para se pensar processos de continuidade e descontinuidade de outras políticas educacionais em âmbito estadual, o presente trabalho limitou-se a explicar os casos estudados, não pretendendo construir uma abordagem teórica mais ampla, isto é, universalizá-lo. Além disso, esta pesquisa não se propôs a ser uma avaliação de impacto ou técnica dos programas estudados, fazendo, nesse sentido, uma análise das políticas com o objetivo de explicá-las e observar os atores envolvidos nas formações. Dessa forma, espera-se, por meio deste trabalho, estimular novos estudos que discutam diretamente o desenho das formações de diretores(as) em relação a outros estados da Federação. No entanto, tendo em vista as limitações da pesquisa, é possível traçar alguns resultados e conclusões neste estudo, mesmo que restritos, uma vez que não há divulgações em fontes oficiais do material analisado na proposta de formação no governo Ratinho Junior.

Observou-se ainda que não houve uma avaliação formal das formações ofertadas pela SEED, estudadas no período. Isso implica na dificuldade que as possíveis novas pesquisas terão de investigarem os modelos de formação, e de proporem mudanças no intuito de melhorá-las.

Há também algumas conclusões específicas quanto à formação *Gestão Educacionais e Políticas Educacionais do Paraná*. A análise dos dados permitiu observar que essa formação era pré-requisito para concorrer à próxima eleição de diretores(as), com

aplicação de prova no final da formação ou a apresentação, por parte do candidato(a), de uma formação em Gestão Educacional em nível Lato Senso.

A análise aponta que a SEED pode atuar diretamente nas políticas de continuidades e descontinuidades na formação dos diretores(as). Assim, observa-se que no âmbito das formações, a Secretaria pode ou não aproveitar as estruturas e conteúdos já produzidos em outras formações.

Outra conclusão relacionada à formação Gestão Educacional e Políticas Educacionais do Paraná, governo de Ratinho Júnior, é que tanto sua entrada na agenda governamental quanto sua descontinuidade foram fortemente influenciadas pela parceria com a Fundação Lemann. Nesse sentido, apesar da justificativa de melhorias na qualidade da educação do Paraná — por meio da atuação central do Secretário de Educação do Paraná Renato Feder, entendido como empreendedor, fato fundamental para engajar os atores em nível estadual a fim de criar uma coalizão de apoio na sociedade civil, que fortaleça o governo e a iniciativa privada, ou seja, o mercado dentro do público — não é possível avaliar as melhorias. Isto é, a lógica do capitalismo internacionalizado está presente no contexto do Estado.

Considerando que o modo de produção capitalista — que tem a necessidade intensa de explorar a força de trabalho age na degradação conjunta da formação do(a) diretor(a) e da escola de preparação dos trabalhadores. Na análise dos documentos subsidiários das propostas de formação dos diretores escolares, pudemos perceber, como já salientamos durante o percurso, que as suas elaborações foram estruturadas conforme o interesse de cada Governo Estadual.

Outra questão pontuada como limite é a articulação entre as propostas de formação analisadas: evidenciamos uma distância maior no modo de conceber a gestão escolar entre os documentos propostos no governo Roberto Requião e os vigentes no governo de Ratinho Junior. Em Requião ~~em~~ a ênfase estava no processo pedagógico e na atual dá-se relevância a uma gestão de liderança.

Notamos que nesta última não há um vínculo entre alguns módulos das propostas de formação. Subentende-se, como consequência, que as propostas de formação não se inserem num projeto amplo de políticas públicas educacionais, com objetivos claros no tocante ao tipo de homem que se deseja formar, e para qual sociedade. Ora se fala em formar um sujeito crítico que possa intervir conscientemente

em sua realidade social da escola, ora se fala na importância dos resultados das avaliações externas como forma de competição entre realidades diferentes.

Seria ingenuidade afirmar que as propostas de formação de diretores(as) foram elaboradas num contexto isento da influência das políticas federais, estaduais e orientações nacionais e internacionais. Em todos os documentos analisados, reitera-se a necessidade e a importância da educação de qualidade.

A análise das propostas possibilitou concluir que o modelo de gestão gerencialista — do governo Estadual Ratinho Junior e do governo Federal Jair Bolsonaro — configura-se nos contornos das ações do Estado neoliberal, como estratégia de redução dos investimentos nos setores sociais e de forma específica na área educacional, implementando a concepção de gestão compartilhada que atribui à comunidade escolar realizar o papel do Estado. Decorre disso a manipulação de pessoas com estratégias para obter sucesso, em conformidade com o modelo empresarial, articulado aos interesses do mercado, compatível com uma concepção gerencialista do diretor(a) escolar. Com essa ação há o distanciamento, conseqüentemente da função eminentemente pedagógica da escola, construindo, por outro lado, o caráter técnico-burocrático gerencialista da função do diretor, na busca de aumentar os índices do IDEB.

Há a busca por dados estatísticos e a sua conversão em metas, para alcançar resultados, negando as contradições e os conflitos dos diferentes contextos. Isso difere, nitidamente, de um modelo democrático, com olhos voltados ao princípio de justiça social e com base nas decisões coletivas de todos os sujeitos da escola, a partir de sua realidade social, buscando superar as desigualdades. Nisso também se vislumbra elementos que ajudam a constituir um corpo para a compreensão do termo democracia, na qual todos os sujeitos têm igualdade de condições para discutir, opinar, rejeitar, propor e deliberar sobre as políticas educacionais adaptadas ao seu contexto.

Em relação ao conceito de qualidade da educação pública contida nas propostas de formação de diretores(as), assinalamos que permanece a relação do que consta nos documentos analisados, cada uma com seu modo operandis e seus diferentes objetivos. Se o formato das propostas for a solução para os problemas da baixa qualidade da Educação Básica, então superamos o histórico debate nacional sobre a necessidade de investir em políticas públicas que possibilitem uma sólida

formação teórica a ser colocada em prática, no reconhecimento da importância dessa formação para a efetivação da melhoria do processo educativo; devem-se considerar todas as oportunidades possíveis.

Com a realização deste trabalho e suas contribuições, buscamos somar nossa perspectiva aos estudos sobre a formação de diretores(as), apontando as continuidades ou descontinuidades das políticas educacionais, ou a falta delas, na formação de diretores(as) no âmbito estadual. Sendo assim, analisamos desde o perfil do diretor(a) escolar e à implementação de tais políticas. Além disso, esperamos que a discussão realizada estimule mais estudos sobre este tema, gerando diálogos que contribuam com especialistas em educação, políticos, administradores públicos e organizações da sociedade civil. Esperamos que todos os envolvidos nesse debate possam compreender certos fluxos políticos envolvidos no processo de continuidade e descontinuidade na formação dos diretores(as). Esses fluxos incluem, por exemplo, as relações entre o público e o privado e o peso de variáveis tais como legitimidade política nesse cenário.

Cabe a nós perguntar aos cursistas, como é a adesão ao modelo de proposta de formação gerencial do atual governo? Consideramos como premissa a função social do diretor como articulador de um projeto educativo capaz de reverter às desigualdades educacionais e as estruturas autoritárias, ainda presentes na escola, tal adesão de diretores ao modelo de planejamento gerencial do atual governo é o resultado de uma compreensão orgânica da relação conceitual entre as concepções de gestão compartilhada e a lógica gerencial de resultados.

Vale notar que esse é um projeto educativo que tem como base ser capaz de reduzir as desigualdades presentes no contexto escolar, e que vincula educação e mercado de trabalho na lógica excludente do modelo capitalista. Ressaltamos que as influências de um sistema gerencial afetam diretamente os sujeitos envolvidos nela, não se configura uma ação de uma política igualitária social para todos.

Pretendemos, por fim, concluir esse estudo com uma mensagem de esperança. A análise das continuidades e descontinuidade nas políticas de formação de diretores(as) costumam ser densa e em geral negativa, principalmente ao pensar nos desafios, que parecem cada vez maiores. Todavia, algumas conclusões daqui também podem ser vistas de forma positiva. Os governos e a SEED demonstram a importância na formação do diretor(a) escolar. Em suma, apesar de a descontinuidade

estar associada geralmente a aspectos negativos no senso comum, seus ensinamentos podem ser usados a favor de uma pedagogia que possa contribuir na formação do diretor(a) escolar. Entretanto, o que está posto nessa análise é a precarização da educação, atrelada a interesses antagônicos.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, Theresa Maria Freitas; DOMICIANO, Cassia Alessandra. **A Educação Pública e as Corporações: avanços e contradições em uma década de ampliação de investimentos no Brasil**. *Fineduca – Revista de Financiamento da Educação*. V. 8, n. 3 – 2018.
- AQUINO, L.M.S. **Formulação do Plano Nacional de Educação 2014-2024: a gestão democrática da escola na política pública**. Tese. Doutorado em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015, 250 f
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. 230 p.
- BOBBIO, Norberto (1955). **Política e cultura**. Turin: Einaudi.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de dezembro de 1988. _____. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei 8.069/90, de 13 de julho de 1990. _____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências**. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jun. 2014b. Seção 1, p. 1, Ed. Extra.
- _____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996.
- CALDAS, Andrea R. **Para além da Gestão Democrática ou Compartilhada**. *Jornal 30 de Agosto Edição Pedagógica APP Sindicato*, Ed. Especial páginas 6 a 9, Curitiba, Janeiro 2012, 12f.
- CUNHA, Luiz Antônio. **Educação, Estado e democracia no Brasil**. São Paulo: Cortez; Niterói: Editora da UFF; Brasília: Flacso do Brasil, 1995.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006
- FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: problema educativo ou empresarial**. São Paulo: Cortez, 1989.
- _____, M. F. C. **Administração escolar: problema educativo ou empresarial**. São Paulo: Cortez, 1984.

FREITAS, H. **Verbos intransitivos para uma política pública formar, valorizar, profissionalizar.** (Entrevista). Revista Retratos da Escola. v.2, n.2-3. Jan/dez 2008.(p. 14- 27).

FREITAS, K. S. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar.** Brasília: Em Aberto v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun., 2000.

GALVÃO, V. B. A. **Desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de escolas publicas no município de João Pessoa/PB. 2010.** 148 f. Dissertação (mestrado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. UFPB, João Pessoa. Disponível em: http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_475.pdf. Acesso em 10 ago. 2021.

GANDIN, D. **A prática de planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.** 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** Tradução de Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007. (Management, 4).

GENTILI, Pablo. **A qualidade social como contraposição à qualidade de total: Reflexões de Pablo Gentili.** Revista Educação em Questões o, Natal, v. 8, n. 1, p. 123-139, jan./jun. 1998.

_____. **Adeus à escola pública.** In: P. Gentili (Ed.), 017. cit., 1995

HOJAS, V. F. **Formação e função do diretor de escola: análise a partir dos concursos públicos realizados na rede estadual de ensino de São Paulo (1979-2007).** Dissertação. Mestrado em Educação. Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista. Marília, 2011, 113f

LEÃO, Antônio Carneiro. 1953. **Introdução à administração escolar.** 3ª. Edição. São Paulo: Cia. Editora Nacional.

LIMA, Antônio Bosco; PRADO, Jeovandir C.; SHIMAMOTO, Simone V. M. .**Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada - novos nomes velhos rumos**. Biblioteca Anpae – Série Cadernos: n. 11 – 2011 – ISSN 1677-3862. São Paulo, 2011.

LIMA, Márcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire e a administração escolar: a busca de um sentido**. Brasília-DF: Liber Livro Editora, 2007.

MEDEIROS, A. M. S. de. (2006). Formação do gestor escolar no contexto do desenvolvimento das teorias curriculares. *Revista Educação Em Questão*, 26(12), 169-184.

_____. (2019). **Formação de gestores na/para educação básica: gestão democrática e diversidade**. *Laplage Em Revista*, 5(Especial), p.56-70.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado Patrimonial e Gestão Democrática do Ensino Público no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 22, n. 75, p. 84-108, ago. 2000.

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: FE/UNICAMP, 2000.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NUNES, Andrea Caldas. **Gestão democrática ou compartilhada? Uma (não) tão simples questão de semântica**. Conferência Estadual de Educação- APP Sindicato, Praia de Leste/PR, nov/1997.

OLIVEIRA, Lidiane dos Santos. **“APRENDENDO A LER O PISA: AVALIAÇÃO OU PRODUÇÃO DE SABERES?”** Universidade Federal Fluminense, 2015.

OLIVEIRA, C. M. B. (2021). **O programa formar/curso gestão para aprendizagem da Fundação Lemann como processo de institucionalização do Gerencialismo nas escolas de educação básica alagoana: implicações para a democratização**

da educação. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul RS.

OGAWA, Mary; FILIPAK, SirleyTerezinha. **A formação do gestor escolar.** In: Congresso Nacional de Educação, EDUCERE, nº11, 2013. Curitiba, PR. Disponível: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/8010_7046.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

PALÚ, J. **Planos de Gestão Escolar em Santa Catarina: A Gestão Democrática em Questão.** Dissertação. Universidade Federal da Fronteira Sul. (2019).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 54. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.

_____. **Pedagogia da Esperança.** 4ª ed. Rio de Janeiro, RJ. Editora Paz e Terra S/A. 1997

PARANÁ. Lei. Complementar 103 de 15 de março de 2004. **Institui e dispõe sobre o Plano de Carreira do Professor da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná e adota outras providências.** Casa Civil do Governo do Estado do Paraná, Curitiba, 15 de março de 2004. Disponível em: 23 jun 2021

_____. Lei. Complementar 130 de 14 de julho de 2010. **Regulamenta o Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE, instituído pela Lei Complementar nº 103/2004, que tem como objetivo oferecer Formação Continuada para o Professor da Rede Pública de Ensino do Paraná, conforme especifica.** Casa Civil do Governo do Estado do Paraná, Curitiba, 14 de julho de 2010. Disponível em: Acesso em: 17 jun 2021.

_____. **Documento Síntese PDE.** Secretaria de Estado da Educação do Paraná. SEED: Curitiba, 2014. Acesso em: 17 jun 2021

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia.** Campinas: Papirus, 1996.

_____, **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

_____, **Administração Escolar, Introdução Crítica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____, **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PERONI, V. M. V. **A democratização da educação em tempos de parcerias entre o público e o privado**. Rev. Educ. Públ. Cuiabá, v. 19, n. 40, p. 215-227, mai. /ago. 2010.

_____, **As Implicações da relação público-privada para a democratização da educação no Brasil.2016**.Tese (promoção a Professor Titular da Carreira do Magistério Superior)—Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

SOUZA, A.R.; TEIXEIRA, M, A, P.; **O Programa Escola de Gestores: Análise da experiência no Estado do Paraná**. Educere et Educare – Revista de Educação ISSN: 1981-4712 (eletrônica) — 1809-5208 (impressa) Vol. 5 – Nº 10 – 2º Semestre 2010.Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/programa_escola. Acesso em: 15 jun 2021

SCHWARTZ, C.M., ARAUJO, G.C. de, RODRIGUES, P. da S. (orgs). **Escola de Gestores da Educação Básica: democracia, formação e gestão escolar: reflexões e experiências do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica no Estado do Espírito Santo**. GM-Gráfica e Editora.Vitoria.2009.

SOUZA, Antônio L. L. de. **Direção escolar**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade SOUZA, A. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2007. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, 2007.

_____. **Gestão da Escola Pública**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 9-14, mar./abr. 2018

_____. **As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira**. Ensaio. Rio de Janeiro, v. 27, n. 103, p. 271-290, abr./jun. 2019.

TAVARES, T.M. **Gestão Pública do Sistema de Ensino no Paraná (1995-2002)**. Tese de Doutorado em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.2004.

TEIXEIRA, A. **Que é administração escolar?** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 36, n. 84, p. 84-9, 1961.

TEIXEIRA, M. A. **Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional Escola de Gestores no Estado do Paraná. 2011.** 135 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em:

<http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/fevereiro2012/pedagogia_artigos/dformdiretorescolar.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2021

CURY, C. J. **A gestão democrática na escola e o direito à educação.** *Revista Brasileira de*

Política e Administração da Educação, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

WIEBUSCH, E. M. **“Avaliação em larga escala: Uma possibilidade para a melhoria da aprendizagem”.** Anais da IX ANPED SUL, 2012.

ANEXOS

Convênio do Estado com a fundação Lemann

4	4ª feia 09/Jan/2019 - Edição nº 10350	Diário OFICIAL Paraná Publicação Oficial	<p>SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO</p> <p>Comissão Especial de Reforma Administrativa</p> <p>Propor medidas para tornar mais eficiente os procedimentos e reduzir custos por meio da estrutura organizacional do Poder Executivo, visando a otimização de competências e desnecessárias; e a adoção de estruturas mais enxutas e racionais; fomento à inovação, tecnologia e à adoção de boas práticas na gestão pública estadual; e aprimoramento dos instrumentos de governança, transparência e controle da administração pública estadual.</p>
DECRETO Nº 0085		DOCUMENTO CERTIFICADO CÓDIGO LOCALIZADOR: 3996422 Documento emitido em 21/01/2022 16:48:18. Diário Oficial Executivo Nº 10350 09/01/2019 PAG. 4 Para verificar a autenticidade deste página, basta informar o Código Localizador no site do DIOE. www.impressaooficial.pr.gov.br	
O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ, tendo em vista o contido no projeto de lei nº 1.161.306-3, para exercer, em comissão – Símbolo DAS-1, do Instituto Paraná de Extensão Rural - EMATER, ficando designado para exercer, em comissão, os cargos abaixo especificados, do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER, a partir de 03 de janeiro de 2019:		Comissão Especial de Reforma Administrativa e propor medidas para tornar mais eficiente os procedimentos e reduzir custos por meio da estrutura organizacional do Poder Executivo, visando a otimização de competências e desnecessárias; e a adoção de estruturas mais enxutas e racionais; fomento à inovação, tecnologia e à adoção de boas práticas na gestão pública estadual; e aprimoramento dos instrumentos de governança, transparência e controle da administração pública estadual.	
DECRETA:		Artigo 2º A Comissão de que trata o caput do art. 1º deste Decreto será composta por representantes dos seguintes órgãos: I - Casa Civil; II - Procuradoria Geral do Estado; III - Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral; IV - Secretaria de Estado da Administração e da Previdência; V - Secretaria de Estado da Fazenda; VI - Controladoria Geral do Estado.	
Art. 1.º Fica nomeado, de acordo com o art. 6.174, de 16 de novembro de 1970, NATALI RG nº 1.161.306-3, para exercer, em comissão – Símbolo DAS-1, do Instituto Paraná de Extensão Rural - EMATER, ficando designado para exercer, em comissão, os cargos abaixo especificados, do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER, a partir de 03 de janeiro de 2019: Art. 2.º Fica nomeados, de acordo com o art. 24, inciso III, da Lei nº 6.174, de 16 de novembro de 1970, para exercerem, em comissão, os cargos abaixo especificados, do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER, a partir de 03 de janeiro de 2019: NELSON HARGER, RG nº 6.314.154-2, Diretor Técnico – Símbolo DAS-3; DINIZ DIAS DOLIVEIRA, RG nº 1.210.046, Diretor Administrativo – Símbolo DAS-3.		Art. 2.º A Comissão de que trata o caput do art. 1º deste Decreto será composta por representantes dos seguintes órgãos: I - Casa Civil; II - Procuradoria Geral do Estado; III - Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral; IV - Secretaria de Estado da Administração e da Previdência; V - Secretaria de Estado da Fazenda; VI - Controladoria Geral do Estado.	
Art. 3.º Fica nomeado, de acordo com o art. 24, inciso III, da Lei nº 6.174, de 16 de novembro de 1970, SOLANGE MARIA DA ROSA COELHO, RG nº 3.914.274-0, para exercer, em comissão, o cargo de Diretor Adjunto- Símbolo DAS-3, do Centro Paranaense de Referência em Agroecologia - CPRA, a partir de 03 de janeiro de 2019:		Art. 2.º Os órgãos indicarão dois representantes, e respectivos suplentes, designados mediante ato do Chefe da Casa Civil. § 2.º Poderão ser convidados a participar das reuniões da Comissão representantes de outros órgãos do governo. § 3.º A Casa Civil coordenará e exercerá as funções de presidência e secretaria-executiva.	
Art. 4.º Fica nomeados, de acordo com o art. 24, inciso III, da Lei nº 6.174, de 16 de novembro de 1970, para exercerem, em comissão, os cargos abaixo especificados, do Instituto Agronômico do Paraná - IAPAR, a partir de 03 de janeiro de 2019: ALTAIR SEBASTIÃO DORIGO, RG nº 2.116.042-3, Diretor de Administração e Finanças – Símbolo DAS-2, ficando designado para responder, cumulativamente pela Diretoria de Gestão de Pessoas; e RAFAEL FUENTES LLANILLO, RG nº 2.234.761-1, Diretor de Pesquisa – Símbolo DAS-2, ficando designado para responder, cumulativamente, pela Diretoria de Inovação e Transferência de Tecnologia.		§ 4.º A Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral coordenará e exercerá as funções de elaboração de minutos de projetos de lei e a apresentação de relatório final dos trabalhos. Art. 3.º A participação na Comissão: I - será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada; e II - será custeada pelo órgão de origem de cada representante.	
Art. 5.º Fica nomeados, de acordo com o art. 24, inciso III, da Lei nº 6.174, de 16 de novembro de 1970, para exercerem, em comissão, os cargos abaixo especificados, da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná - ADAPAR, a partir de 03 de janeiro de 2019: OTAMIR CESAR MARTINS, RG nº 782.724-5, Diretor Presidente – Símbolo DAS-1; ADALBERTO LUIZ VALIATI, RG nº 1.648.279-0, Diretor Administrativo Financeiro – Símbolo DAS-2; MANOEL LUIZ DE AZEVEDO, RG nº 5.430.288-6, Diretor de Defesa Agropecuária – Símbolo DAS-2; e HORACIO SLONGO, RG nº 5.082.517-5, Chefe de Gabinete – Símbolo DAS-5.		Art. 4.º A Comissão poderá requerer estudos técnicos aos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, que deverão ser apresentados em 10 (dez) dias, a fim de subsidiar as medidas que serão propostas pela Comissão. Art. 6.º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação. Curitiba, em 09 de janeiro de 2019, 198ª da Independência e 131ª da República.	
CARLOS MASSA RATINHO JUNIOR Governador do Estado		GUTO SILVA Chefe da Casa Civil	
NORBERTO ANACLETO ORTIGARA Secretário de Estado da Agricultura e do Abastecimento		1850/2019	
DECRETO Nº 0086		Despacho do Governador	
O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ, no uso de suas atribuições e tendo em vista o contido no protocolado sob nº 15.536.855-1,		DESPACHO DO GOVERNADOR DO ESTADO	
Resolve nomear, de acordo com o art. 24, inciso III, da Lei nº 6.174, de 16 de novembro de 1970, OSMAR ALVES BAPTISTA JUNIOR, RG nº 4.641.199-4, para exercer, em comissão, o cargo de Diretor Geral – Símbolo DAS-1, da Controladoria Geral do Estado – CGE, a partir de 03 de janeiro de 2019. Curitiba, em 09 de janeiro de 2019, 198ª da Independência e 131ª da República.		SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO	
CARLOS MASSA RATINHO JUNIOR Governador do Estado		GUTO SILVA Chefe da Casa Civil	
RAUL CLEI COCCARO SIQUEIRA Controlador Geral do Estado		16.627.113-2/18 - "1. Tendo em vista os elementos de instrução do protocolado, e considerando a competência prevista no art. 87, XVIII da Constituição Estadual, aliada a Informação nº 06/2019 – PR/CPGE, AUTORIZO a formalização do ACORDO DE COOPERAÇÃO, entre o ESTADO DO PARANÁ, por intermédio da Secretária de Estado da Educação – SEED, e o INSTITUTO LEMANN, CNPJ nº 13.691.751/0001-43, cujo objeto é a união de esforços entre as partes para desenvolvimento do programa "Gestão Pública", conforme detalhado no Plano de Trabalho, com prazo de vigência de 01 (um) ano, contados da sua assinatura, sem qualquer repasse de recursos financeiros entre os partícipes. 2. Para o consentimento acima foram levados em consideração por esta autoridade apenas os aspectos da conveniência e oportunidade. 3. O exame da viabilidade técnica, financeira, orçamentária, fiscal, bem como a regularidade do pedido é de responsabilidade do Titular do Órgão solicitante, assim como é da responsabilidade de sua assessoria jurídica a análise quanto à possibilidade legal da formalização do ajuste. 4. PUBLIQUE-SE e ENCAMINHE-SE à origem para as providências legais. Em 09/01/2019". (Enc. proc. à SEED, em, 09/01/2019).	
DECRETO Nº 0087		1852/2019	
Institui a Comissão Especial de Reforma Administrativa do Estado e dá outras providências.			
O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ, no uso de suas atribuições que lhe confere o art. 87, Incisos V e VI, da Constituição Estadual,			

Contrato do Estado com a UEPG.



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS PARA ELABORAÇÃO DE CURSO E APLICAÇÃO DE PROVA AOS CANDIDATOS À DIRETOR(A) E DIRETOR(A) AUXILIAR À FIM DE QUALIFICÁ-LOS PARA O CARGO DE DIRETOR ESCOLAR, QUE CELEBRAM ENTRE SI O ESTADO DO PARANÁ, POR MEIO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E ESPORTE - SEED E A UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA – UEPG

CONTRATO nº 22/2020 - SEED

Por este instrumento, de um lado o **ESTADO DO PARANÁ** por meio da **SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE – SEED**, pessoa jurídica de direito público interno, inscrita no CNPJ/MF sob nº 76.416.965/0001-21, com sede localizada à Avenida Água Verde, nº 2140, Água Verde, no Município de Curitiba – PR, neste ato representada por seu Secretário de Estado, Sr. Renato Feder, RG 15.512.103-3/PR, doravante denominada simplesmente **CONTRATANTE**, e de outro lado a **UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA**, pessoa jurídica de direito público, sob a forma de autarquia, conforme Lei Estadual nº 18111, de 18 de janeiro de 1970, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 80.257.355./0001-08, com sede na Avenida General Carlos Cavalcante 4748, no município de Ponta Grossa, Estado do Paraná, neste ato representada por seu Reitor, Miguel Sanches Neto, portador da cédula de identidade RG nº 3.841.619-C e inscrito no CPF/MF sob nº 581.571.079-20, doravante denominada simplesmente de **CONTRATADA**, celebram o presente Contrato de Prestação de Serviços, por meio de dispensa de licitação nº 21/2020, com fundamento no artigo 24, XIII da Lei Federal nº 8666/1993 e suas alterações posteriores e no artigo 34, inciso XI da Lei Estadual nº 15.608/07, conforme protocolado nº 15.919.709-3, mediante as cláusulas e condições transcritas a seguir:

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

O presente Contrato tem por objeto a prestação de serviços técnicos especializados, pela **CONTRATADA**, referentes à organização, planejamento, execução e elaboração de curso e aplicação de prova aos candidatos à diretor e diretor auxiliar, a fim de qualificá-los para cargo de diretor escolar, em atendimento aos termos do artigo 9º, inciso V da Lei Estadual nº 18.590/2015

Parágrafo Primeiro – Da Documentação Complementar. É parte integrante do presente contrato o Termo de Referência, bem como a proposta da contratada, constantes do Protocolado nº 15.919.709-3.

Parágrafo Segundo. Organização e realização de processo de qualificação de diretores, visando ao candidato aperfeiçoamento para o cargo de diretor das escolas estaduais, objetivando a sua atuação na rede pública estadual, contempladas a elaboração do material do curso, elaboração das questões de prova objetiva, aplicação e correção da prova objetiva.



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

Parágrafo Terceiro. As provas objetivas serão aplicadas simultaneamente em 30 (trinta) polos, correspondentes às áreas atendidas pelos NRE, sendo eles: Apucarana, Assis Chateaubriand, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Cascavel, Cianorte, Curitiba, Dois Vizinhos, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Goioerê, Guarapuava, Ibaiti, Irati, Ivaiporã, Jacarezinho, Laranjeiras do Sul, Londrina, Maringá, Loanda, Paranaguá, Paranavai, Pato Branco, Pitanga, Ponta Grossa, Telêmaco Borba, Toledo, Umuarama, União da Vitória, Wenceslau Braz. Os candidatos inscritos nos núcleos da Área Metropolitana Norte e Área Metropolitana Sul farão prova objetiva no município de Curitiba, no Estado do Paraná.

CLÁUSULA SEGUNDA - DA METODOLOGIA

A metodologia dos trabalhos, objeto deste Contrato, será desenvolvida de acordo com o Termo de Referência, para elaboração, organização, planejamento e execução do Processo de qualificação, apresentada pela CONTRATADA ao CONTRATANTE, a qual integra o protocolo nº 15.919.709-3, parte integrante ao presente contrato, conforme consta no Parágrafo Primeiro da Cláusula Primeira do presente contrato.

CLÁUSULA TERCEIRA - DOS SERVIÇOS

Os serviços, objeto do presente Contrato, serão executados a partir de sua assinatura e envolvem a realização do curso e da prova nos municípios citados no Parágrafo Terceiro da Cláusula Primeira deste Contrato, em dependências especificamente disponibilizadas para este fim e recursos humanos definidos pela CONTRATADA, obrigando-se as partes deste Contrato ao seguinte:

- a) Observar a legislação e normas aplicáveis ao processo de escolha de diretores, bem como o Termo de Referência que regulamenta o processo objeto deste Contrato, aprovado pela CONTRATANTE;
- b) Discutir a elaboração do Edital, programas específicos das funções, comunicados, formulários, cadastros e listagens, cabendo submetê-los à CONTRATANTE para posterior divulgação;
- c) Elaborar e distribuir o material necessário à orientação e inscrição dos candidatos;
- d) Viabilizar a organização e a logística concernentes à avaliação de todas as etapas do processo de qualificação.

Parágrafo Primeiro: A Contratante se reserva o direito de rejeitar no todo ou em parte o serviço contratado, se prestado em desacordo com as especificações e quantidades indicadas no termo de referência e proposta apresentada pela CONTRATADA.

Parágrafo Segundo: O resultado final do Processo de Qualificação, que compete à CONTRATADA, deve ser entregue pela CONTRATADA na data de 10/07/2020, impreterivelmente.

CLÁUSULA QUARTA – DAS OBRIGAÇÕES DAS PARTES

I – DA CONTRATADA – OBRIGAÇÕES GERAIS

a) Executar os serviços conforme especificações do termo de referência e de sua proposta, com a alocação dos empregados necessários ao perfeito cumprimento das cláusulas contratuais, além de fornecer o deslocamento necessário até o local da prestação do serviço



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3

dos recursos humanos e materiais, equipamentos, ferramentas e utensílios necessários, na qualidade e quantidade especificadas no termo de referência e em sua proposta;

b) Reparar, corrigir, remover ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, no prazo fixado pelo fiscal do contrato, os serviços efetuados em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou dos materiais empregados;

c) Manter o empregado nos horários predeterminados pela Administração;

d) Responsabilizar-se pelos vícios e danos decorrentes da execução do objeto, de acordo com os artigos 14 e 17 a 27, do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 1990), ficando a CONTRATANTE autorizada a descontar dos pagamentos devidos à CONTRATADA, o valor correspondente aos danos sofridos;

e) Utilizar empregados habilitados e com conhecimentos dos serviços a serem executados, em conformidade com o termo de referência as normas e determinações em vigor.

f) Apresentar os empregados devidamente uniformizados e identificados por meio de crachá, além de provê-los com os Equipamentos de Proteção Individual -EPI, quando for o caso;

g) Apresentar à Contratante, quando for o caso, a relação nominal dos empregados que adentrarão o órgão para a execução do serviço;

h) Responsabilizar-se por todas as obrigações trabalhistas, sociais, previdenciárias, tributárias e as demais previstas na legislação específica, cuja inadimplência não transfere responsabilidade à Contratante;

i) Atender as solicitações da Contratante quanto à substituição dos empregados alocados, no prazo fixado pelo fiscal do contrato, nos casos em que ficar constatado descumprimento das obrigações relativas à execução do serviço, conforme descrito no termo de referência;

j) Instruir seus empregados quanto à necessidade de acatar as normas internas da Administração;

k) Instruir seus empregados a respeito das atividades a serem desempenhadas, alertando-os a não executar atividades não abrangidas pelo contrato, devendo a CONTRATADA relatar à CONTRATANTE toda e qualquer ocorrência neste sentido, a fim de evitar desvio de função;

l) Relatar à CONTRATANTE toda e qualquer irregularidade verificada no decorrer da prestação dos serviços;

m) Não permitir a utilização de qualquer trabalho de menor de 16 (dezesseis) anos, exceto na condição de aprendiz para os maiores de 14 (quatorze) anos; nem permitir a utilização do trabalho de menor de 18 (dezoito) anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre;

n) Manter durante toda a vigência do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas para a presente contratação;

o) Manter atualizado os seus dados no Cadastro Unificado de Fomecedores do Estado do Paraná, conforme legislação vigente;

p) Guardar sigilo sobre todas as informações obtidas em decorrência do cumprimento do contrato;

[Handwritten signatures and initials in blue ink, including 'Hjpt', 'JK', and 'mlf']



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

- q) Arcar com o ônus decorrente de eventual equívoco no dimensionamento dos quantitativos de sua proposta, devendo complementá-los, caso o previsto inicialmente em sua proposta não seja satisfatório para o atendimento ao objeto da contratação, exceto quando ocorrer algum dos eventos arrolados no art. 104 da Lei Estadual nº 15.608, de 2007;
- r) Cumprir todas as obrigações constantes Termo de Referência, bem como em sua proposta, assumindo os riscos de forma exclusiva, e as despesas decorrentes da boa e perfeita execução do objeto;
- s) Informar e manter atualizado(s) o(s) número(s), telefone e/ou endereço eletrônico (e-mail), bem como disponibilizar preposto no Município em que acontecerá o curso, com poderes para fazer cumprir os termos do objeto do contrato, revestido de todo formalismo legal;
- t) Apresentar Nota Fiscal/Fatura discriminando o objeto, número de contrato, empenho e conta para pagamento;
- u) Cumprir e fazer cumprir todos os prazos consignados Termo de Referência, no que se refere a prestação dos serviços pontualmente de forma que não haja prejuízos, tais como atrasos no cronograma, de forma dar plena execução aos serviços dentro das especificações contidas Termo de Referência.

II - DA CONTRATADA – OBRIGAÇÕES ESPECÍFICAS

- a) Garantir a completa e efetiva consecução do objeto contratado por intermédio deste Contrato, com a observância das normas legais incidentes e das disposições que se seguem, devendo a contratada dispor de infraestrutura e sistema logístico mínimo, inclusive quanto a pessoal de apoio (limpeza), fiscais, aplicadores de prova(s), reservas, e outros que se fizerem necessários, compatíveis com a execução deste objeto na forma descrita na cláusula primeira.
- b) Efetivar todas as etapas de avaliação (curso e prova objetiva) e constitui-las como **objeto de publicação e divulgação pela Contratada, nos seguintes termos:**
1. Expedir Edital de abertura das inscrições contendo todas as orientações para que os participantes realizem as inscrições;
 2. Divulgar edital de convocação para a realização do curso de gestão escolar e da prova objetiva com respectivo ensalamento, data, local e horário de realização;
 3. Orientar os cursistas para acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem;
 4. Divulgar edital para a realização da prova objetiva, bem como a listagem de ensalamento dos candidatos inscritos que concluíram o curso;
 5. Divulgar edital contendo as listas com o resultado provisório do processo anteriormente à fase de recursos;
 6. Expedir as Listas de homologação do resultado final;
 7. Divulgar, por meio eletrônico, com antecedência mínima de 05 (cinco) dias, a data de início das inscrições;
 8. Publicar na *web page* ou site todos os editais relacionados ao processo e seus subitens e disponibilizar para veiculação na *web page* ou site da Secretaria de Estado da Educação e do Esporte;
 9. Republicar quaisquer dos editais e comunicados previstos, em caso de incorreção;



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3

10. Divulgar os resultados das avaliações dos recursos interpostos contra o resultado final do certame, por meio de publicação;
11. Divulgar os resultados finais do curso e da prova objetiva bem como da avaliação dos recursos interpostos durante as fases, por meio de publicação.
- c) Validar e homologar as inscrições conforme critérios para os processos estabelecidos no termo de referência, sendo estas realizadas na plataforma online, da CONTRATADA ficando sob sua responsabilidade o atendimento aos candidatos no período de inscrição, como também em todas as outras fases do processo.
- d) Manter ininterruptamente, durante todo o período de inscrição, em seu endereço eletrônico por 24h pelo período de 21 (vinte e um) dias as inscrições abertas.
- e) Disponibilizar inscrições para candidatos na condição de pessoa com deficiência a fim de garantir acessibilidade nas etapas presenciais.
- f) Disponibilizar cadastro e inscrição de candidato que desejar utilizar Nome Social.
- g) Colocar à disposição dos candidatos, equipe treinada de atendimento, a fim de orientá-los em todas as etapas do processo, por meio de *e-mail*, **call center**, **sem qualquer cobrança para o candidato**.
- h) Estabelecer cronograma de execução do processo, o qual estará sujeito à aprovação da SEED respeitando as condições de prazo final para a entrega das listagens até 10/07/2020, e não podendo ocorrer a realização da prova escrita antes do dia 21/06/2020.
- i) Produzir os materiais para o curso e as questões avaliativas, com previsão de momentos de aprovação e/ou indicações de eventuais ajustes no conteúdo e/ou design instrucional/pedagógico pela SEED.
- j) Contratar e orientar no mínimo 03 (três) professores conteudistas para desenvolver os materiais do curso de acordo com a proposta pedagógica elaborada pela Contratante (que contém os objetivos, ementa, conteúdos e bibliografia básica).
- k) Disponibilizar equipe para adequação à linguagem dialógica instrucional, revisão textual, ilustração e diagramação do material escrito, bem como equipe para produção e edição das vídeo-aulas e fotos.
- l) Disponibilizar equipe para inserção do material produzido no ambiente virtual de aprendizagem da instituição, bem como de pessoal para o atendimento e orientações a cursistas com problemas de acesso ao curso.
- m) Selecionar e capacitar profissionais de apoio que atuarão na aplicação das provas, para atender as exigências constantes neste termo, com antecedência mínima de 03 (três) dias, data, hora e local da capacitação dos mesmos, ficando a critério da instituição contratada o acompanhamento desses trabalhos.




SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3

n) Disponibilizar equipe para aplicação das provas, proporcional ao número de candidatos inscritos no local, sendo:


1. 1 (um) fiscal a cada 20 (vinte) candidatos, sendo 02 (dois) por sala;
2. Nas salas onde serão aplicadas provas às candidatas lactantes e aos candidatos que requererem condição especial, deverá haver, no mínimo, 01 (um) fiscal para cada grupo de até 30 (trinta) candidatos;
3. 1 (um) profissionais treinados para atender as pessoas com deficiência inclusive na tradução e orientações aos candidatos e leitura de provas;
4. Fiscal para banheiro, munido de detector de metal;
5. Fiscais suficientes para acompanhar os candidatos ao banheiro;
6. Serventes para cada local de prova; orientação e condução para casos de emergência médica;
7. Coordenador, representantes da instituição contratada por local de provas;
8. Um representante para coordenar a aplicação das provas nos municípios estabelecidos para sede de prova.

o) Dispor de profissionais legalmente habilitados para receber, analisar e responder a recursos administrativos e ações judiciais, interpostas por candidatos ou por terceiros (pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas) relativos ao processo destinado a instituição contratada, ocorrendo sua manifestação até 02 (dois) dias úteis. Cada membro componente por aplicação da prova deverá assinar termo de compromisso a fim de garantir o sigilo em cada etapa do processo seletivo, declarando não ter conhecimento da participação, no certame, de cônjuge ou parentes consanguíneos ou afins, até o terceiro grau.

p) Dispor de Assessora Técnica, Jurídica e Linguística em todas as etapas do processo, para fins de elaboração e revisão de editais, curso de gestão, comunicados, provas, listagens, estatísticas, análise de recursos e demais documentos que se fizerem necessários.

q) Possuir acesso restrito às áreas internas da instituição contratada onde serão elaboradas as provas e deverá ser vedado qualquer tipo de comunicação externa. 

r) Garantir sobre as provas:

- i. lacrar e acondicionar em envelopes de plástico opaco, com lacre inviolável devendo ser guardados em ambiente seguro, os cadernos de provas impressos, com antecedência de 01 (um) dia da aplicação das provas, cujas folhas de respostas das questões das provas objetivas deverão ser personalizadas e identificadas por meio do mecanismo de segurança, a ser estabelecido pela instituição contratada. 



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

- ii. Colher assinatura dos 02 (dois) fiscais de sala e dos 03 (três) últimos candidatos em termo de encerramento de aplicação de prova, em que todos os gabaritos preenchidos pelos candidatos deverão ser preservados pelo período de vigência do processo com vistas a resguardar ambas Instituições em caso de questionamento sobre a realização do certame.
- s) Arcar com todas as despesas decorrentes do deslocamento do pessoal de apoio, coordenação, fiscalização, transporte do material relativo ao processo, postagem de comunicados, das taxas e tarifas bancárias, publicação e republicação dos extratos do edital de processo, avisos e comunicados, bem como dos encargos, tributos, impostos e outras despesas, exceto com as publicações na Imprensa Oficial que ficarão a cargo da contratante.
- t) Realizar um curso EAD, auto instrucional, com duração de 40 (quarenta) horas, organizado em 56 (cinquenta e seis) dias corridos de estudo com 04 (quatro) temáticas divididas em unidades de estudo, cujo objetivo será o de capacitar os candidatos ao processo de consulta à comunidade escolar para a função de diretor escolar quanto aos conhecimentos iniciais para a gestão de uma escola pública.
- u) Elaborar um texto diagramado por unidade temática com no mínimo 20 (vinte) e no máximo 30 (trinta) páginas, devendo ser produzido utilizando metodologia prática, ou seja, pode-se utilizar referências acadêmicas, documentos e materiais produzidos pela SEED, no entanto o foco é no cotidiano escolar, contemplando situações problema que podem ser vivenciadas na gestão de uma escola e sugestões práticas para aplicação das ações propostas ao gestor, presentes no texto. Além disso, deve conter sugestões de materiais complementares (para aprofundamento dos estudos), hiperlinks, sugestões de livros, vídeos, etc.
- v) Produzir 01 (um) vídeo de contextualização e de conteúdo para cada unidade temática, com duração máxima de 10 (dez) minutos cada, contendo comentários do professor conteudista, tomadas de escolas paranaenses e depoimentos de diretores que realizam um bom trabalho (casos de sucesso) referente à temática da unidade.
- x) Elaborar questionário com 05 (cinco) questões por unidade, para fixação dos conteúdos, no mesmo formato e características das questões da prova escrita, cujos materiais produzidos (vídeos, questionários e outros) devem ser apresentados para a SEED antes da finalização para aprovação e/ou eventuais ajustes, que devem ser produzidos para cada unidade temática serão desenvolvidos conforme ementa e conteúdos elencados a seguir:

Unidade temática	Ementa	Conteúdos
Unidade 1 Liderança na prática de Gestão	Perfil do Diretor Escolar, principais atribuições na gestão da escola pública	<ul style="list-style-type: none"> • Função do diretor escolar • Responsável legal pela instituição de ensino. • Responsável pela permanência e aprendizagem dos estudantes na escola. • Articulador do trabalho administrativo e pedagógico da escola. • Competências requeridas à função de gestor e perfil de um líder do setor público

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3

Escolar - 10h		<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitar uma Gestão com disposição à escuta e ao diálogo • Dominar as questões pedagógicas, com foco no ensino e na aprendizagem • Promover liderança na gestão de pessoas • Realizar gestão do foco e do tempo • Aperfeiçoar a capacidade comunicativa • Estimular discussão e resolução de problemas • Promover e estimular práticas de engajamento e participação ativa • Criar estratégias motivadoras aos estudantes com foco no estudo e nas aprendizagens escolares • Organizar estratégias de acompanhamento e avaliação do processo pedagógico • Garantir a prática da gestão democrática na escola (Art. 3 e Art. 14 LDB 9394/96)
	Comunicação e feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para comunicação • Técnicas de oratória • Técnicas e estratégias para emitir e receber feedbacks.
	Liderança, Gestão de pessoas, mediação de conflitos e práticas de engajamento	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança inspiradora e o desenvolvimento de ações modelo junto à equipe • Como organizar a equipe para a implementação de ações propostas: identificação do perfil dos servidores com critérios pré-estabelecidos para a distribuição de funções e atribuições na escola. • Técnicas e estratégias para a mediação de conflitos e resolução de problemas. • Técnicas e ferramentas de priorização para eficácia e efetividade na resolução de problemas. • Estratégias com foco na participação da comunidade escolar e instâncias colegiadas, visando o diagnóstico das situações problema, a elaboração do planejamento e a realização das ações propostas.
	Gestão do tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias e técnicas para gestão dos tempos escolares, com base nas prioridades. • Como organizar o tempo entre a gestão administrativa e pedagógica da escola: o papel do secretário escolar e do pedagogo nesse processo para que o diretor tenha maior foco no pedagógico. • Como elaborar cronogramas para acompanhar o plano de trabalho das equipes.
Unidade temática	Ementa	Conteúdos

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3

<p>Unidade 2 Gestão de Processos e Resultados Escolares - 10 h</p>	<p>IDEB, fluxo escolar, abandono escolar, rendimento e faltas no período escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliações interna e externa (avaliação de certificação Paraná, SAEP e IDEB), teoria de resposta ao item e avaliação diagnóstica. • Resultados das avaliações escolares como produto dos processos escolares. • Qual é o papel da gestão escolar (diretor, pedagogo, secretário) nos processos e resultados das avaliações escolares e sua relação com a melhoria do ensino e da aprendizagem. • Como coletar, preparar e acompanhar os dados de fluxo, rendimento escolar, abandono e de frequência a partir dos dados de avaliações externas, do Sistema Estadual de Registro Escolar (SERE) e do Registro de Classe Online (RCC). • Como utilizar os resultados educacionais para a elaboração e melhoria contínua do plano de ação da escola. • Elaboração coletiva plano de ação da escola com foco no ensino e aprendizagem e combate ao abandono e à reavaliação de certificação.
<p>Unidade temática</p>	<p>Ementa</p>	<p>• Conteúdos</p>
<p>Unidade 3 Acompanhamento do ensino e das aprendizagens - 10h</p>	<p>Estratégias de acompanhamento do ensino, da frequência e aprendizagem dos estudantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O diretor e o pedagogo mais próximo do professor: ações práticas na sala dos professores. • Estratégias de acompanhamento pedagógico durante a hora-atividade (aplicação de <i>feedback</i>): <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise e orientação aos professores das relações entre o Plano de aula, Plano de ação da escola, Projeto Político Pedagógico e o Registro de Classe Online/Livro Registro de Classe. ○ Tutoria pedagógica. • Estratégias de acompanhamento pedagógico da sala de aula: <ul style="list-style-type: none"> ○ Observação de aulas. ○ acompanhamento da Lição de casa e avaliação de certificações. • Estratégias, instrumentos e protocolos para apoio na aprendizagem dos estudantes: Monitoria de estudantes na aprendizagem dos colegas, entre outros. • Conselho de Classe: Como analisar dados de aproveitamento escolar periodicamente (notas do período em relação à média, frequência, abandono, avaliação de certificação, avaliação de certificação por conselho e reavaliação de certificação). • Encaminhamentos para Pré-conselho e Pós-conselho de classe.
	<p>Foco no ensino e aprendizagem, metodologias ativas e do absentismo docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor com foco no pedagógico: instrumentos de diagnóstico e de acompanhamento para melhoria contínua do plano de gestão nas dimensões "Prática Pedagógica" e "Acesso, permanência e sucesso na escola".



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3

		<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias para estimular o profissional na sua prática pedagógica e diminuir o cenário de absenteísmo docente. • Como auxiliar o professor que apresenta dificuldades em gestão da sala de aula e na prática pedagógica (troca de experiências entre os professores, assistir aula de colegas, orientações da equipe gestora, entre outros). • Como realizar feedback quanto a prática pedagógica dos professores, com foco na melhoria da aprendizagem dos estudantes • Estratégias para discussão e orientação de técnicas pedagógicas para o professor aprimorar as aulas e contribuir com a aprendizagem dos estudantes. • Estratégias para discussão e orientação sobre metodologias ativas e do estudante como protagonista do processo de ensino e aprendizagem.
Unidade temática	Ementa	• Conteúdos
Unidade 4 Gestão Financeira e Administrativa da Escola 10h	Gestão Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Porte Escolar e Demanda: vagas da escola • O que é o Sistema RH SEED e as atribuições do diretor escola • Ferramentas de Controle de frequência dos servidores efetivos e contratados: o Ponto e o Relatório Mensal de Frequência (RMF) <ul style="list-style-type: none"> o Faltas injustificadas o Faltas justificadas • Ações para implementação dos Programas Nacional e Estadual de Alimentação Escolar: do recebimento dos alimentos ao registro de dados no Sistema Merenda Escolar.
	Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento da SEED-PR e sua reação com as ações do diretor escolar. • Programa Fundo Rotativo e Programa Dinheiro Direto na Escola: como planejar, utilizar recursos, executar despesas e prestar contas (Sistema Gestão de Recursos Financeiros - GRF) • Transparência e estratégias de comunicação na prestação de contas para a comunidade escolar.

w) Configurar os questionários com 03 (três) tentativas, com respostas randomizadas com feedback das alternativas, registro de nota e feedback geral da tentativa, bem como iniciar o Curso com todas as unidades abertas e com o questionário da unidade 01 (um) aberto, condicionando a abertura do próximo questionário à realização do anterior.

y) Aplicar a prova objetiva de forma presencial, simultaneamente em 30 (trinta) polos, no domingo dia 21 de junho de 2020. Para a aplicação, a instituição contratada poderá, caso não tenha espaços próprios, utilizar as instituições de ensino da rede estadual do Paraná, podendo estas serem designadas pela SEED, **(desde que solicitadas em 30 dias por antecipação das provas.)**



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

z) Distribuir os locais de realização da prova objetiva, os quais deverão ser selecionados entre aqueles que possuam infraestrutura adequada para permitir a boa acomodação física dos candidatos, facilidade de acesso, inclusive às pessoas com deficiência e possuir sinalização para orientar a movimentação dos candidatos nos dias das provas, e deverá disponibilizar nos locais de prova, sala específica para candidatos que solicitaram condições especiais na forma do edital do processo.

a) Contatar órgãos municipais e estaduais de Segurança Pública e trânsito visando a segurança e mobilidade dos candidatos no dia e nos locais de realização da prova objetiva.

b) A propriedade/comínio de todo o curso confeccionado pela Instituição, será exclusivamente da Secretária de Estado da Educação e do Esporte, podendo esta SEED utilizar o material a qualquer tempo.

III - DA CONTRATANTE

Caberá a CONTRATANTE:

a) receber o objeto no prazo e condições estabelecidas Termo de Referência;

b) exigir o cumprimento de todas as obrigações assumidas pela CONTRATADA, de acordo com o presente termo, as cláusulas contratuais, os termos de sua proposta;

c) verificar minuciosamente, no prazo fixado, a conformidade do objeto recebido provisoriamente, com as especificações constantes da proposta, para fins de aceitação e recebimento definitivo;

d) comunicar à CONTRATADA, por escrito, as imperfeições, falhas ou irregularidades verificadas, fixando prazo para a sua correção;

e) acompanhar e fiscalizar o cumprimento das obrigações da CONTRATADA, através de comissão ou servidor especialmente designado;

f) efetuar o pagamento à CONTRATADA no valor correspondente execução do serviço ou etapa do serviço, no prazo e forma estabelecidos no termo de referência;

g) efetuar as retenções tributárias devidas sobre o valor da nota fiscal e fatura fornecida pela CONTRATADA, no que couber;

h) a Administração não responderá por quaisquer compromissos assumidos pela CONTRATADA com terceiros, ainda que vinculados à execução do Termo de Contrato, bem como por qualquer dano causado a terceiros em decorrência de ato da CONTRATADA, de seus empregados, prepostos ou subordinados;

i) proporcionar à CONTRATADA todas as condições necessárias ao pleno cumprimento das obrigações decorrentes do contrato a ser firmado;

j) prestar aos funcionários da CONTRATADA todas as informações e esclarecimentos que eventualmente venham a ser solicitados;

k) manifestar-se formalmente em todos os atos relativos à execução do contrato, em especial, aplicação de sanções e alterações do mesmo;

l) aplicar as sanções administrativas que se fizerem necessárias, após processo administrativo;



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

- m) apresentar à CONTRATADA de forma expressa a Resolução que indica o fiscal do contrato;
- n) cumprir e fazer cumprir todos os prazos consignados Termo de Referência, e demais dados necessários à plena execução dos serviços;
- o) disponibilizar à contratada, arquivos extraídos de seus sistemas de funcionários públicos que se enquadram nos casos indicados acima, a fim permitir a homologação das inscrições dos candidatos.

CLÁUSULA QUINTA – DO CONTROLE DA EXECUÇÃO

Os serviços serão executados imediatamente após a assinatura do contrato, em 03 (três) fases: a) publicação edital de inscrição; b) curso de c) aplicação das provas objetiva e homologação do resultado do certame com a entrega da lista de aprovados, conforme especificações do Termo de Referência, não podendo ultrapassar o prazo de 21/12/2020, período de execução.

Parágrafo Primeiro. O recebimento provisório de cada uma das fases acima, se dará para efeito de verificação da conformidade do serviço executado com a especificação exigida, no prazo máximo de 05 (cinco) dias, a contar da entrega das listas de inscrições e respectivas publicações dos resultados de cada uma das fases pela Contratada.

Parágrafo Segundo. Após a verificação de qualidade do serviço e execução das provas, comendo os resultados, por meio de documentos entregues ao fiscal do contrato que possibilitem a aferição da sua integral execução, com a consequente aceitação pelo fiscal respectivo se dará o recebimento definitivo do objeto, no prazo máximo de 05 (cinco) dias a contar do recebimento provisório, respectivamente a cada uma das fases de execução, possibilitando os pagamentos dentro dos prazos e condições previstos na Cláusula Sexta do presente instrumento.

CLÁUSULA SEXTA – PREÇO E VALOR DO CONTRATO

I – O Contratante pagará à Contratada os preços unitários previstos em sua proposta, que é parte integrante deste contrato;

II – O valor total do contrato é de **R\$ 850,282,36 (oitocentos e cinquenta mil, duzentos e oitenta e dois reais e trinta e seis centavos)**, considerando 12.000 (doze mil) inscrições;

III – No preço pactuado estão incluídas todas as despesas necessárias à execução do objeto do contrato, inclusive tributos, encargos sociais, trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais incidentes, e outros necessários ao cumprimento integral do objeto da contratação, além dos materiais inerentes à prestação dos serviços contratados;

IV – Caso o número de inscrições exceda o total de 12.000 (doze mil) inscrições, será acrescido o valor de R\$ 0,75 (setenta e cinco centavos), por inscrição efetivamente realizada, respeitando o valor fixo de R\$ 9.072,00 (nove mil e setenta e dois reais).

V – Caso o número de candidatos concluintes do curso, que farão a prova, for menor que 12.000 (doze mil) inscrições, será descontado R\$ 27,15 (vinte e sete reais e quinze centavos), por candidato, respeitando o valor fixo de R\$ 325.836,63 (trezentos e vinte e cinco mil, oitocentos e trinta e seis reais e sessenta e três centavos).



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

VI – O pagamento se realizará da seguinte forma:

a) 30%, do valor global, sendo, R\$ 255.084,71 (duzentos e cinquenta e cinco mil, oitenta e quatro reais e setenta e um centavos) a ser paga até 20 (vinte) dias, após o término das inscrições podendo haver variação por candidato inscrito, considerando os quantitativos estimados.

b) 30%, do valor global, sendo, R\$ 255.084,71 (duzentos e cinquenta e cinco mil, oitenta e quatro reais e setenta e um centavos) a ser paga até 20 (vinte) dias, após a conclusão de todos os módulos dos cursos pelos inscritos;

c) 40%, do valor global, sendo, R\$ 340.112,94 (trezentos e quarenta mil, cento e doze reais e noventa e quatro centavos) a ser paga até 20 (dez) dias, a entrega do resultado geral dos aprovados, podendo haver variação por candidato inscrito, considerando os quantitativos estimados.

Parágrafo único. Para a efetivação do pagamento deverá ser observado:

I - A nota fiscal/fatura, devidamente atestada e aprovada, deduzidas as glosas ou débitos.

II - A comprovação da regularidade fiscal, constatada através de consulta "on-line" ao Sistema de Gestão de Materiais Obras e Serviços – GMS/SEAP/DEAM, através do módulo Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado do Paraná, nominalmente Certificado de Regularidade de Situação Fiscal (CRF), ou na impossibilidade de acesso ao referido Sistema, mediante consulta aos sites eletrônicos oficiais.

III - O descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e as relativas ao FGTS ensejará o pagamento em juízo dos valores em débito, sem prejuízo das sanções cabíveis.

IV - O CNPJ/MF constante da Nota Fiscal/Fatura deverá ser o mesmo constante do contrato, sob pena de não ser efetuado o pagamento, bem como todos os campos preenchidos corretamente e sem rasuras.

V - A Nota Fiscal/Fatura deverá obrigatoriamente apresentar a descrição adequada do serviço, valor unitário e o valor total do pagamento pretendido.

VI - A Nota Fiscal/Fatura onde estejam relacionados todos os serviços executados, cobrados na nota fiscal e seus custos individuais.

VII - As Notas Fiscais/Faturas deverão ser apresentadas em moeda corrente nacional.

VIII - Nenhum pagamento será efetuado enquanto estiver pendente de liquidação qualquer obrigação financeira que lhe tenha sido imposta pela unidade CONTRATANTE, em decorrência de penalidade ou inadimplência, nos termos da legislação vigente.

IX - No caso de ser constatada irregularidade de natureza formal ou de prazo nas Notas Fiscais/Faturas ou na documentação apresentada, a CONTRATANTE deverá formalizar expediente com os fundamentos da devolução dos documentos eivados de erro à



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

CONTRATADA, para as devidas correções e a documentação será considerada como se não tivesse sido apresentada:

- a) Ocorrendo esta hipótese, o prazo de pagamento será automaticamente postergado, considerando-se novo prazo de 5 (cinco) dias úteis após a solução das respectivas pendências;
- b) A devolução da Nota Fiscal/Fatura não aprovada pela CONTRATANTE em hipótese alguma servirá de pretexto para que a CONTRATADA suspenda a execução dos serviços;
- c) A CONTRATANTE verificará as condições de habilitação da CONTRATADA, nos termos da legislação pertinente, sendo que as certidões que estiverem vencidas deverão ser apresentadas pela CONTRATADA, com prazo de validade juntamente a Nota Fiscal/Fatura, para que, só então, seja efetuado o pagamento correspondente por meio de crédito na conta corrente bancária indicada pela CONTRATADA;
- d) A Nota fiscal/Fatura deverá ser emitida em nome da Secretaria de Estado da Educação e do Esporte – SEED, constando o número de CNPJ e endereço da secretaria, devendo ainda constar o número do contrato, o número da conta corrente, da CONTRATADA.

X - Em atendimento ao Decreto Estadual n. 4505/2016 a CONTRATADA deverá indicar conta corrente no Banco do Brasil até a assinatura do Contrato.

CLÁUSULA SÉTIMA – DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

Os recursos necessários para as despesas decorrentes do presente Contrato integram o Orçamento da CONTRATANTE, segundo sua Dotação Orçamentária 410.112.368.426.470 - Rubrica 33913900 – Fonte 100.

CLÁUSULA OITAVA - DAS INCIDÊNCIAS FISCAIS E PREVIDENCIÁRIAS E DAS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

Os tributos e demais incidências fiscais e previdenciárias, assim como as obrigações trabalhistas, decorrentes deste Contrato e de recursos humanos utilizados à sua execução, serão de responsabilidade exclusiva da CONTRATADA.

CLÁUSULA NONA - DAS ALTERAÇÕES

Quaisquer alterações dos termos e condições do presente Contrato deverão ser tratadas em Termos Aditivos específicos, que dele farão parte integrante para todos os efeitos e fins de direito.

CLÁUSULA DÉCIMA - DO TRANSPASSE

Fica vedado o transpasse da execução do objeto contratual a terceiros.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DO SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

Comprometem-se as partes a manter confidencialidade absoluta e irrestrita sobre qualquer tipo de informação relativa ao conteúdo das provas, de equipamentos e procedimentos de



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

segurança e outros instrumentos que venham a ser utilizados, visando preservar o sigilo e a segurança no decorrer da execução dos serviços inerentes ao Processo Seletivo, objetos deste Contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - DA VIGÊNCIA

O presente Contrato terá vigência até 31/12/2020 a partir da data de sua assinatura.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - CASOS DE RESCISÃO

O presente instrumento poderá ser rescindido:

I - por ato unilateral e escrito do Contratante, nos casos enumerados nos incisos I a XII e XVI a XX do art. 129 da Lei Estadual n.º 15.608/2007;

II - amigavelmente, por acordo entre as partes, reduzidas a termo no respectivo procedimento administrativo, desde que haja conveniência para a Administração; ou

III - judicialmente, nos termos da legislação.

Parágrafo Primeiro. No caso de rescisão amigável, a parte que pretender rescindir o Contrato comunicará sua intenção à outra, por escrito.

Parágrafo Segundo. Os casos de rescisão contratual devem ser formalmente motivados nos autos do processo, assegurado o contraditório e o direito de prévia e ampla defesa ao Contratado.

Parágrafo Terceiro. O Contratado, desde já, reconhece todos os direitos da Administração Pública, em caso de rescisão administrativa por inexecução total ou parcial deste contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - DAS PENALIDADES NA VIGÊNCIA DO CONTRATO

O atraso injustificado na execução, bem como a inexecução total ou parcial do contrato, sujeitará a CONTRATADA às penalidades previstas no art. 150 da Lei Estadual nº 15.608/07, independentemente de outras previstas em lei, sendo elas:

a) advertência;

b) multa;

c) suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 02 (dois) anos;

d) declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública, por prazo não superior a 05 (cinco) anos;

e) impedimento de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e descredenciamento do Cadastro Unificado de Fornecedores do Sistema de Gestão de Materiais, Obras e Serviços – GMS, pelo prazo de até 05 (cinco) anos.

I - As sanções previstas nas alíneas "a", "c", "d" e "e" do item anterior poderão ser aplicadas ao contratado, cumulativamente com a multa.

II - Advertência será aplicada por conduta que prejudique o andamento do procedimento de contratação.



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

III - A multa, de 0,1% (zero vírgula um por cento) até 1% (um por cento) sobre o valor total do contrato, será aplicada a quem:

- a) retardar ou impedir o andamento da execução do contrato;
- b) não mantiver as condições de sua proposta;
- c) apresentar declaração falsa com relação à sua habilitação para contratação;

IV - A multa, de 0,1% (zero vírgula um por cento) até 5% (cinco por cento) sobre o valor total do contrato, será aplicada a quem:

- a) apresentar documento falso;
- b) de forma injustificada, deixar de assinar o contrato ou instrumento equivalente;
- c) foi advertido e reincidiu pelo (s) mesmo (s) motivo (s).

V - Multa de mora diária de até 0,3% (zero vírgula três por cento), calculada sobre o valor global do contrato até o 30º (trigésimo) dia de atraso na entrega do objeto contratual; a partir do 31º (trigésimo primeiro) dia será cabível a multa compensatória prevista no inciso VI.

VI - A multa, de 10% (dez por cento) até 20% (vinte por cento) sobre o valor total do contrato, será aplicada no caso de inexecução total ou parcial do contrato.

VII - A suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, pelo prazo de até 02 (dois) anos, será aplicada ao contratado se:

- a) abandonar a execução do contrato;
- b) incorrer em inexecução contratual.

VIII - A declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública, pelo prazo de até 05 (cinco) anos, será aplicada ao contratado se:

- a) fizer declaração falsa relativos à sua habilitação;
- b) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o procedimento;
- c) agir de má-fé na relação contratual, comprovada em procedimento específico;
- d) tenha sofrido condenação judicial definitiva por praticar, por meios dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;
- e) demonstrar não possuir idoneidade para contratar com a Administração, em virtude de atos ilícitos praticados, em especial, infrações à ordem econômica definidos na Lei Federal nº 12.529/2011;
- f) tenha sofrido condenação definitiva por ato de improbidade administrativa, na forma da lei.

IX - O impedimento de licitar e de contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e descredenciamento do Cadastro Unificado de Fornecedores do Sistema de Gestão de Materiais, Obras e Serviços – GMS, pelo prazo de até 05 (cinco) anos, será aplicado a quem:

- a) recusar-se injustificadamente a assinar o contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo estabelecido;

Agost

K

mpa



**SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3**

- b) deixar de entregar documentação exigida para a contratação;
- c) apresentar documentação falsa;
- d) ensejar o retardamento da execução de seu objeto;
- e) não mantiver os termos de sua proposta;
- f) falhar ou fraudar na execução do contrato;
- g) comportar-se de modo inidôneo;
- h) cometer fraude fiscal.

X - A autoridade máxima do órgão ou entidade é a autoridade competente para impor as penalidades previstas no caput, alíneas "c", "d" e "e".

XI - Estendem-se os efeitos da penalidade de suspensão do direito de contratar com a Administração ou da declaração de inidoneidade:

a) às pessoas físicas que constituíram a pessoa jurídica, as quais permanecem impedidas de licitar com a Administração Pública enquanto perdurarem as causas da penalidade, independentemente de nova pessoa jurídica que vierem a constituir ou de outra em que figurarem como sócios;

b) às pessoas jurídicas que tenham sócios comuns com as pessoas físicas referidas no item anterior.

XII - Na aplicação das sanções, a Administração observará as seguintes circunstâncias:

- a) proporcionalidade entre a sanção, a gravidade da infração e o vulto econômico da contratação;
- b) os danos resultantes da infração;
- c) situação econômico-financeira da sancionada, em especial sua capacidade de geração de receitas e seu patrimônio, no caso de aplicação de multa;
- d) reincidência, assim entendida a repetição de infração de igual natureza após aplicação da sanção anterior; e
- e) circunstâncias gerais agravantes ou atenuantes da infração.

XIII - Nos casos não previstos no contrato e no Termo de Referência respectivo, sobre o procedimento de aplicação das sanções administrativas, deverão ser observadas as disposições da Lei Estadual nº 15.608/2007 e da Lei Federal nº 8.666/1993.

XIV - Sem prejuízo das penalidades previstas nas cláusulas anteriores, a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira, nos contratos ou vínculos derivados, também se dará na forma prevista na Lei Federal nº 12.846/2013, regulamentada, no âmbito do Estado do Paraná, pelo Decreto Estadual nº 11.953/2018.

XV - Todas as penalidades descritas neste contrato somente serão efetivamente aplicadas após instauração do regular processo administrativo.

XVI - Após decisão definitiva proferida no processo administrativo as multas aplicadas



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTE
DISPENSA DE LICITAÇÃO Nº 021/2020 - SEED
PROCESSO 15.919.709-3

deverão ser recolhidas à conta do Contratante, no prazo de 05 (cinco) dias úteis a contar da data da notificação, sob pena de seu valor ser descontado do documento de cobrança, na ocasião do pagamento, podendo, ainda, ser exigida judicialmente.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DA RESPONSABILIDADE DA GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO

I - A responsabilidade pela gestão deste contrato caberá ao (à) servidor, o (a) qual será responsável pelas atribuições definidas no art. 72 do Decreto Estadual n.º 4.993/2016, no que couber.

II - A responsabilidade pela fiscalização deste contrato caberá ao (à) servidor (a), o (a) qual será responsável pelas atribuições definidas nos art. 73 e 74 do Decreto Estadual nº 4.993/2016, no que couber.

III – Os responsáveis pela gestão e fiscalização do contrato serão designados por meio de Portaria do Contratante.

IV - A gestão e fiscalização do contrato serão exercidas pelo Contratante, que realizará a fiscalização, o controle e a avaliação dos serviços prestados, bem como aplicará as penalidades, após o devido processo legal, caso haja descumprimento das obrigações contratadas.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA - CASOS OMISSOS


Os casos omissos serão dirimidos de comum acordo entre as partes, com base na legislação em vigor, em especial a Lei Estadual nº 15.608/07 e subsidiariamente a Lei Federal n.º 8.636/1993.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA - DO FORO

As partes contratantes ficam obrigadas a responder pelo cumprimento destas cláusulas e condições perante o foro da Comarca de Curitiba, Estado do Paraná, com renúncia expressa a qualquer outro, por mais privilegiado que seja ou se torne.


E, por estarem assim justas e contratadas, assinam este instrumento em 02 (duas) vias de igual teor e forma, para um só efeito legal, juntamente com as testemunhas.

Curitiba, 03 de MARÇO de 2020.


Renato Feder
Secretário de Estado – SEED
Decreto 3.891/2020


Miguel Sanches Neto
Reitor - UEPG

Testemunhas:

1)  2) 