

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

TANIA BECKER KLAGENBERG

**OS DESAFIOS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR
ESCOLAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018

TANIA BECKER KLAGENBERG

**OS DESAFIOS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR
ESCOLAR**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Ciências Sociais, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal” - Orientadora: Profa. Dra. Aurea Cristina M. Niada

CURITIBA - PR

2018



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



TERMO DE APROVAÇÃO

OS DESAFIOS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO GESTOR ESCOLAR

Por

TANIA BECKER KLAGENBERG

Monografia apresentada às 09:00, do dia 3 de agosto de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma , ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Aurea Cristina Magalhaes Niada
UTFPR - Curitiba
(orientador)

Thiago Cavalcante Nascimento
UTFPR - Curitiba

ANA PAULA MYSZCZUK
UTFPR - Curitiba

RESUMO

KLAGENBERG, Tania Becker. Desafios e competências necessárias ao gestor escolar. 2018. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2018.

Este estudo apresenta uma abordagem bibliográfica descritiva acerca das competências necessárias ao gestor escolar municipal, diante das novas Diretrizes do Conselho Nacional de Educação. Os principais objetivos do trabalho são a identificação das principais alterações trazidas na legislação, apresentando a estrutura e organização da educação básica no Brasil. E descrever responsabilidades do gestor e do município com relação à educação infantil e como se dá o processo de gestão democrática na busca do ensino de qualidade, além da importância da formação continuada destes profissionais.

Palavras-chave: Qualidade da Educação; gestão escolar; diretrizes da educação nacional; formação e competências.

ABSTRACT

This study presents a bibliographical approach about the competences required by the school administrator, in the new guidelines of the *Conselho Nacional de Educação* (Brazilian National Education Board). The main objectives of the work are the identification of the main changes brought in the legislation, presenting the structure and organization of basic education in Brazil. And describe responsibilities of the manager and the municipality with regard to early childhood education and how the process of democratic management in the pursuit of quality education, and the importance of continuing education of these professionals.

Keywords: Quality of Education; school management; guidelines for national education; qualification and competences.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Tema.....	7
1.2	Problema.....	7
1.3	Justificativa.....	8
1.4	Objetivos.....	8
1.4.1	Objetivo Geral.....	8
1.4.2	Objetivos Específicos.....	9
2	CONCEITOS HISTÓRICOS E A GESTÃO ESCOLAR.....	10
2.1	Organização da Educação Básica e as diretrizes curriculares.....	10
2.2	Conceitos Históricos e Desafios do Gestor Escolar Municipal.....	13
2.3	Formação e Competências do Gestor Escolar.....	135
3	METODOLOGIA.....	17
3.1	Coleta de Dados.....	17
3.2	Análise de Dados.....	18
4	ANÁLISE PRÁTICA E COMPETÊNCIAS.....	19
4.1	O Ponto de Vista de um Diretor ou Gestor Escolar.....	19
4.2	Gestão Escolar Democrática Focada no Ensino de Qualidade.....	20
4.3	Competências Necessárias ao Gestor para Vencer os Desafios.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS.....	30
	ANEXOS.....	32

1 INTRODUÇÃO

O foco da política de educação no Brasil busca a normatização e melhoria do sistema de ensino. Devido a isso estão sendo implementadas normas e legislações que orientem e indiquem o melhor caminho a ser seguido por educadores e gestores. Uma destas é a Lei nº 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), que estabelece que os municípios se responsabilizem pelo Ensino Fundamental.

As novas diretrizes do Conselho Nacional de Educação trouxeram várias regras para instituições de ensino públicas, sendo assim a gestão das mesmas precisa ser reformulada e se adequar as exigências legais. Isso significa trabalhar gestão financeira, didática e de recursos humanos, ou seja, vai muito além da parte administrativa.

Este trabalho visa uma análise bibliográfica acerca das competências necessárias aos gestores escolares, para superar os desafios surgidos a cada dia, realizando um trabalho de acordo com as normas e capaz de atender da melhor maneira as necessidades dos alunos.

A fundamentação teórica terá como primeira parte a descrição das normas e o que as novas diretrizes do Conselho Nacional de Educação trouxeram para o processo de gestão nas escolas públicas, discorrendo sobre a organização da Educação Básica e as diretrizes curriculares.

Em um segundo momento será abordada a questão da formação, competências e os desafios do gestor escolar. Após a metodologia de pesquisa, foi analisada uma situação prática, de como um gestor busca atuar bem como as metas de um município no seu plano de educação. Ao final, serão apresentadas orientações que possam auxiliar na busca de soluções e, assim, vencer os desafios, na busca de uma escola democrática e com objetivo centrado na educação de qualidade.

1.1 Tema

As competências necessárias ao gestor escolar municipal e os desafios diante das novas diretrizes do Conselho Nacional de Educação.

1.2 Problema

Quais as competências necessárias ao gestor escolar municipal diante das novas diretrizes do Conselho Nacional de Educação?

1.3 Justificativa

Através das novas diretrizes do Conselho Nacional de Educação, muitas normas e leis foram trazidas ao gestor escolar. Adaptar o funcionamento da escola a estas regras é algo desafiador e novo para os profissionais que coordenam e dirigem escolas e creches municipais em todo o país. Não apenas regras, mas também várias orientações são trazidas nestas normatizações; dessa forma o gestor competente e com um bom apoio consegue fazer um bom trabalho e trazer sempre mais melhorias para a educação no seu município. Assim, é importante avaliar isso e quais as limitações encontradas no momento da aplicação das normas.

Além disso, é preciso avaliar se a formação dos gestores escolares está voltada unicamente para áreas de ensino, ou se estão aptos também na área da gestão. Para tanto, torna-se importante a pesquisa das competências e desafios destes profissionais na atualidade; e apresentar a importância de uma boa estrutura e apoio profissional, através de uma equipe pedagógica empenhada, para o bom funcionamento de instituições de ensino, bem como conscientizar governantes sobre as dificuldades encontradas no âmbito da gestão escolar.

Em meio a essa grande quantidade de normas e as rápidas mudanças na sociedade, rapidez nas informações e um mundo globalizado, o gestor escolar e o governo municipal precisam ter clareza dos seus objetivos e buscar um trabalho em conjunto com a comunidade, visando a gestão democrática e a qualidade no ensino.

Abordar este tema, significa buscar entender a realidade de gestores escolares, bem como, descrever qual o principal foco do trabalho destes. A partir disso, apresentar conclusões que sejam capazes de direcionar a tomada de decisões no âmbito da gestão na educação infantil administrada pelo poder público municipal. A escola é um dos alicerces da sociedade e, se ela não for bem administrada teremos sérios problemas sociais, por isso a questão de pesquisa é relevante para políticas sociais e da educação.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar as competências necessárias ao gestor escolar municipal diante das mudanças trazidas pelas novas diretrizes do Conselho Nacional de Educação.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais alterações trazidas pelas novas diretrizes do Conselho Nacional de Educação;
- b) Analisar o foco do trabalho do gestor de creche;
- c) Avaliar a responsabilidade dos municípios com relação à educação infantil;
- d) Descrever competências necessárias ao gestor escolar que garantam uma gestão pedagógica eficaz;
- e) Apresentar a importância da gestão no processo de educação de qualidade.

2 CONCEITOS HISTÓRICOS E A GESTÃO ESCOLAR

2.1 Organização da Educação Básica e as diretrizes curriculares

A Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 trouxe algumas mudanças para a rotina das escolas, quando estruturou o sistema de ensino no Brasil estabelecendo as diretrizes e bases da educação nacional. No artigo 21 estão estabelecidos os níveis escolares:

- I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio;
- II - educação superior.

A educação infantil ficou separada entre creche (zero a três anos) e pré-escola, momento em que a educação básica passa a ter caráter obrigatório, a partir dos 4 (quatro) anos de idade; seguindo para o ensino fundamental e, ensino médio, ou seja, é dever do Estado garantir educação básica e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade (conforme o artigo 4º da LDB).

O Inciso V do artigo 11 da LDB estabelece que é de competência dos municípios oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, priorizando o ensino fundamental. Ou seja, este último, que vinha sendo oferecido pelos governos estaduais, agora passa a ser responsabilidade dos municípios. Gradativamente o Estado está deixando de ofertar o ensino fundamental, priorizando o ensino médio (de sua responsabilidade). Lembrando que os municípios precisam manter e organizar seus sistemas de ensino obedecendo ou seguindo as políticas e planos educacionais da União e dos Estados. Esta municipalização do ensino fundamental visa uma aproximação maior entre o poder público e as políticas educacionais, com pais e a comunidade, ou seja, torna mais fácil a fiscalização, comunicação e cooperação por parte de todos os envolvidos.

Outra alteração foi a inclusão do 9º ano no ensino fundamental. A Lei nº 11.274 de 2006 alterou o artigo 32 da LDB (p. 11) dando a seguinte redação: “O ensino fundamental obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade (...)” .

Os municípios passaram a se organizar e estruturar o sistema de ensino municipal e, seguindo o artigo 15 da LDB deverão assegurar às unidades escolares públicas de educação básica, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira,

respeitando as normas de direito financeiro público. Sendo assim, cabe ao gestor escolar buscar atingir aquilo que a Lei estabelece, principalmente com relação ao artigo 12 da LDB:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas aula estabelecidas;
- IV velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.
- VII informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (Lei 9.394/ LDB, p. 5)

Além disso, o Conselho Nacional de Educação, através da resolução 4/2010 estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, incumbindo o poder público de dar sustentação ao projeto nacional de educação e aumentam ainda mais a responsabilidade do gestor escolar (além da família, sociedade e demais membros da comunidade escolar, conforme abaixo:

Art. 4º As bases que dão sustentação ao projeto nacional de educação responsabilizam o poder público, a família, a sociedade e a escola pela garantia a todos os educandos de um ensino ministrado de acordo com os princípios de:

- I – igualdade de condições para o acesso, inclusão, permanência e sucesso na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e aos direitos;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – gestão democrática do ensino público, na forma da legislação e das normas dos respectivos sistemas de ensino;
- IX – garantia de padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extraescolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. (Resolução CNE/CEB 4/2010/ DCNEB p. 64)

Observando cada um dos incisos é possível verificar como o trabalho do gestor escolar é complexo e como é longo o processo de construção e manutenção de uma escola ou creche

pública mais acessível, que atenda os anseios da comunidade em geral, na busca da formação do cidadão crítico e autônomo.

Além disso, a escola pública deverá oferecer atendimento educacional especializado para alunos com algum tipo de deficiência, transtorno global de desenvolvimento e altas habilidade ou superdotação, conforme o inciso III do artigo 4º da LDB (incluído pelo decreto 6.215 de 2007). Isso significa que a educação pública precisa seguir as normas de várias legislações, inclusive da Constituição Federal, e destacadas nas diretrizes curriculares nacionais gerais para a educação básica que pressupõem igualdade, liberdade, pluralidade, respeito à diversidade, justiça social, solidariedade e sustentabilidade.

Além de todas estas normas é importante lembrar que o gestor precisa fazer o seu trabalho de maneira eficaz, com os recursos disponibilizados pelos governos Federal, Estadual e Municipal. O percentual de recursos que devem ser aplicados na educação pelo Governo Federal é de no mínimo 18%; Estados e Distrito Federal, no mínimo 25%, conforme o artigo 212 da Constituição de 1988. Para cumprir esta previsão legal, o Governo Federal criou uma emenda constitucional, que após algumas alterações foi transformada em Lei (nº 11.494/2007) e que é o chamado FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação):

(...) que além do ensino fundamental, passou a financiar também toda a educação básica, ou seja: educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação de jovens e adultos, educação indígena e quilombolas e educação especial.

O FUNDEB é um fundo de financiamento da educação previsto no Artigo 60 das disposições transitórias da Constituição de 1988, cuja finalidade é combater as graves distorções no investimento educacional em todo território nacional. Para exemplificar, tinha-se o caso do Estado do Maranhão, cuja Rede Estadual de Ensino era reduzida e o gasto médio por aluno ficava em 343 reais, enquanto que nas redes municipais, responsáveis pela maioria das matrículas no Estado, o investimento por aluno não passava de 88 reais. (Ventura, 2011, p. 79)

Com estes recursos o gestor precisa conseguir manter um padrão mínimo de qualidade da educação, conforme o artigo 10 das Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Isso pode ser alcançado com planejamento de ações coletivas, as quais possam ser reconhecidas e avaliadas através de indicadores, elaboração de um projeto político pedagógico relevante a comunidade educacional, valorizando as diferenças socioculturais e, ainda garantir um padrão mínimo de qualidade estrutural, que levem a uma educação integral com qualidade social:

I – creches e escolas que possuam condições de infraestrutura e adequados equipamentos;

II – professores qualificados com remuneração adequada e compatível com a de outros profissionais com igual nível de formação, em regime de trabalho de 40 (quarenta) horas em tempo integral em uma mesma escola;

III – definição de uma relação adequada entre o número de alunos por turma e por professor, que assegure aprendizagens relevantes;
IV – pessoal de apoio técnico e administrativo que responda às exigências do que se estabelece no projeto político-pedagógico. (Resolução CNE/CEB 4/2010/ DCNEB p. 65)

O Artigo 42 da resolução 04/2010 apresenta elementos constitutivos para operacionalização das diretrizes: projeto político-pedagógico e o regimento escolar; o sistema de avaliação; a gestão democrática e a organização da escola; o professor e o programa de formação docente. Machado (2000), trata destas questões e destaca que é um processo de transição de um modelo burocrático, centralizado e autoritário para um modelo democrático, com mudança de cultura, e devem ser reconstruídas as práticas de gestão. Estes elementos e a necessidade de mudança do foco da gestão serão detalhados mais adiante no trabalho.

Essa transição e a mudança no foco da gestão torna possível atender as novas normas. Lembrando que as mudanças mais significativas com relação a estruturação foram a reformulação dos níveis escolares (I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; e II - educação superior), e a municipalização do ensino fundamental, agora com duração de 9 (nove) anos, iniciando aos 6 (seis) anos de idade. Entretanto o que mais chama a atenção é a busca pela melhoria e qualidade na educação. As novas diretrizes visam o ensino de qualidade com foco no aluno e na sua formação, além de buscarem a valorização dos profissionais da educação, obrigando os governos a investirem e oferecerem a infraestrutura adequada em todas as etapas da educação básica, fornecendo material escolar, transporte, assistência à saúde e alimentação de qualidade. Diante disso, a seguir serão analisados conceitos históricos, e como as competências do gestor escolar podem servir de suporte para o desenvolvimento de políticas públicas educacionais e sua efetiva aplicação prática.

2.2 Conceitos Históricos e Desafios do Gestor Escolar Municipal

Para falar de gestão escolar é preciso primeiramente, descrever e explicar algo sobre a *práxis* educativa. Ou seja, conforme Ventura (2011), esta pode ser conceituada como uma atividade humana educacional teórico-prática e, sendo ciente de suas finalidades, é uma prática intencional. Por isso se trata de um processo administrativo, pensado, planejado e projetado. Tudo o que é planejado e pensado vem carregado de fatores históricos, produto de contradições no âmbito social e o conflito de forças influenciam os interesses das instituições.

Vivemos em uma sociedade que se constituiu ou se construiu historicamente a partir de parâmetros capitalistas, mercadológicos, onde tudo é administrado baseando-se na racionalidade técnica, descrita por Ventura (2011). A revolução industrial e a consolidação do capitalismo, desenvolveram ou vem estimulando a formação de uma sociedade consumista e mecanicista e esta também é base nas nossas escolas. Desde o processo de ensino-aprendizagem até a administração da escola, são influenciados por esta normatização imposta pela mídia e adotada pela sociedade em geral.

A administração escolar vem operando de uma forma parecida com as administrações fabris, operacionalizando o trabalho na escola como se fosse necessário produzir uma mercadoria chamada conhecimento ou educação. É preciso lembrar que as fábricas produzem mercadorias, mas as escolas não. Elas formam pessoas; sendo assim, os princípios, métodos e técnicas de gestão precisam ser também diferenciados, conforme Ventura (2011).

A gestão escolar precisa focar na condição humana, que é algo indeterminado e imprevisível, influenciado por fatores externos da escola, como família, religião, mídia e isso é um desafio dentro e fora da sala de aula, tanto para gestores escolares, como para todos os profissionais envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Paro (1996), destaca que a administração escolar nas instituições de ensino públicas brasileiras, vem sendo historicamente muito mais administração do que escolar. Ou seja, são trazidas muitas técnicas da administração empresarial para o ambiente escolar, como qualidade total, racionalização de recursos, reengenharia administrativa, entre outros.

Em um período onde os governos (em todos os âmbitos: Federal, Estadual e Municipal), buscam o corte de gastos e a racionalização de recursos, é claro que o ambiente escolar também será influenciado por isso. Mas é importante lembrar o que já foi descrito acima, que a escola forma seres humanos e não fabrica mercadorias.

A construção histórica da administração escolar vem sendo influenciada por fatores históricos e a legislação educacional também acompanha todo esse desenvolvimento social, com contradições, disputas, incertezas, e normalmente imposta pela parte dominante no contexto social. Na atualidade muito está se buscando para diminuir as diferenças e os contrastes sociais, por isso o gestor precisa acompanhar o que movimentos sociais buscam e se posicionar diante das disputas, observando cada demanda surgida com estes movimentos.

Levando toda esta problemática para o contexto do gestor de creches municipais, vários são os desafios, reduzir a exclusão escolar e a evasão, além de oferecer uma educação de qualidade, devem ser o foco de gestores municipais ligados à educação. Neste último está inclusa a questão de uma formação cidadã, que acompanhe as mudanças na sociedade, os

avanços tecnológicos, de maneira ética, que vise a democratização do ensino e também o aumento da participação social, conforme trazem as próprias diretrizes. Assim os municípios precisam trabalhar suas políticas públicas para que tais objetivos sejam alcançados, deixando para trás conceitos históricos e características que emperram a administração voltada para a qualidade e que atrasam qualquer melhoria buscada na oferta de educação infantil pública municipal.

2.3 Formação e Competências do Gestor Escolar

A formação é algo essencial para melhoria na qualidade de trabalho de qualquer área. Na educação isso é ainda mais importante e precisa ser constante, de forma contínua. Muitos recursos são alocados pelas secretarias de educação para formação de profissionais nesta área, mas é preciso analisar a fundo esta questão. Não podemos observar simplesmente a disponibilização de cursos, mas também todos os aspectos globais de melhoria e qualidade de ensino, bem como remuneração e motivação destes profissionais, e apresentados dados do estudo de Machado (2000).

Primeiramente foi feita uma rápida análise do perfil dos profissionais ligados a gestão escolar. Conforme Machado (2000), o perfil da formação destas lideranças é de profissionais da área da Pedagogia ou do magistério. Considerando este dado, cabe abrir uma observação: estes profissionais formados em áreas da educação precisam ser capazes de absorver conhecimentos sobre gestão, para realizar sua função. Mas uma gestão mais humana, escolar, como já foi dito, e não uma gestão fabril, voltada para um processo produtivo. Esta gestão precisa ser algo autônomo, mas não isolado, ou seja, para dar certo e obter os melhores resultados deve contar com o apoio dos conselhos escolares ativos, da comunidade em geral e principalmente do trabalho contínuo e com auxílio mútuo de toda a equipe pedagógica e, profissionais buscando sempre resultados positivos, sempre informando os pais dos alunos.

Além disso, o gestor escolar precisa saber identificar as necessidades particulares da escola onde trabalha. Vale lembrar que a gestão é avaliada conforme os índices de aprendizagem dos alunos e se o gestor atuar de forma a buscar constante atualização profissional, com formação continuada; isso dentro do âmbito da gestão democrática, destacada em várias legislações e parâmetros legais. Ou seja, ela precisa ser um modo de administrar voltada para o diálogo, e que busque o envolvimento de todos. Além disso, em um país democrático o gestor precisa ter ciência de que a prestação de serviços educacionais deve pertencer a comunidade e não ao Estado, conforme Machado (2000).

O Artigo 37 da Constituição Federal trata dos princípios da administração pública: moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Somente discutir estes princípios já seria um assunto bem interessante a se discutir, portanto apenas vamos lembrar que o gestor tem a responsabilidade de conciliar as demandas burocráticas e políticas com as pedagógicas; administrar recursos públicos de acordo com a legislação, articulando com pais e a comunidade em geral, trabalhando uma gestão pessoal eficaz, capaz de articular com professores a elaboração de projetos (entre eles o Projeto Político Pedagógico da escola), resolver as demandas cotidianas com alunos e demais funcionários que atuam na escola, gerindo as relações interpessoais, na perspectiva de uma escola cidadã e transparente.

Mas todas estas atribuições não são alcançadas de maneira isolada, o gestor não tem todas as competências natas. Ou seja, os cursos de formação precisam auxiliar o gestor a alcançar tais metas, bem como apresentar a legislação que rege o processo de administração pública escola.

As lideranças precisam buscar capacitação e formação contínua que os auxilie a tomar decisões de modo compartilhado, tornando a escola um espaço público de formação do cidadão crítico, capaz de decidir de forma autônoma. Deixando de lado a gestão autoritária que exclui alunos, pais do processo decisório. Neste sentido, Machado (2000), descreve que as capacitações oferecidas pelas secretarias de educação devem considerar estas questões para uma eficácia nos resultados, auxiliando efetivamente o gestor a organizar seu espaço administrativo de maneira a auxiliar no pedagógico, com uma visão compartilhada.

Lück (2009) destaca que a busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares e que este é um desafio na busca da melhoria da qualidade do ensino.

Ligando todos estes conceitos trazidos pelos autores à prática, o gestor escolar municipal, mais especificamente, o diretor de creche da rede pública de ensino, deve ter muita clareza quanto às necessidades de sua instituição e seu trabalho deve ser um conjunto de ações trabalhadas de acordo com as ações do poder público municipal. Além disso, diante das várias competências trazidas por Lück (2009) e apresentadas no anexo deste trabalho, buscar-se-á o foco na parte da gestão pedagógica e também democrática e participativa, que se torna mais fácil e direta, pois o município administra a educação infantil, sendo assim é mais próximo da comunidade e torna possível uma maior avaliação e participação da sociedade.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem por finalidade fazer uma investigação sobre as competências necessárias ao gestor escolar municipal através de um estudo descritivo com levantamento bibliográfico e análise de uma situação real em creche municipal, vivenciada por um gestor, para apresentação dos conceitos que permeiam a gestão escolar e, como estes, afetam o cotidiano dos profissionais desta área.

O procedimento utilizado foi a pesquisa bibliográfica, ou seja, através da análise de livros, leis, periódicos, teses, artigos e das mais diversas publicações, além de entrevista com uma gestora, será feita uma abordagem dos desafios e competências necessárias ao gestor escolar municipal. Considerando que a presente pesquisa se caracteriza como exploratória, cabe ressaltar os conceitos de pesquisa trazidos por Gil (2008). A pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). O autor cita que geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica (neste caso foi o que ocorreu) e estudo de caso; que segundo Brasil & Cunha (2012), é um tipo de pesquisa que pode ser adotado para descrever um contexto específico de uma investigação, buscar a compreensão de uma situação pontual.

Com relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa. Pois de acordo com Gil (1991), ela não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, mas tenta interpretar e atribuir significados a um determinado fenômeno.

A pesquisa buscou fazer um levantamento das Leis, normas e instruções a respeito das obrigações e tarefas do gestor escolar, alinhando com a realidade de um profissional que atua na área. Além disso, identificar autores que tratem o tema e apresentem sugestões de melhoria e orientações práticas para a tomada de decisões, tanto para gestores como para a comunidade em geral, principalmente pais e professores que participam do processo decisório nas instituições de ensino municipais. Através de entrevista com uma gestora, fazer uma reflexão sobre o efeito das novas normas nas decisões tomadas e, estas no processo e resultado de aprendizagem, ocorrido dentro das instituições de ensino públicas municipais.

3.1 Coleta de Dados

Os dados foram coletados partindo de análise bibliográfica, tendo as novas diretrizes nacionais da educação e o gestor escolar público municipal como objeto de estudo, destacando suas principais competências. Foram apresentadas leis e a normatização do

trabalho do gestor escolar, em seguida, entrevistado um gestor para fazer um paralelo com a legislação. O gestor é de uma creche da rede municipal de ensino do município de Treze Tílias – Santa Catarina. Por último serão apresentadas orientações trazidas pelo Ministério da Educação, além de autores e trabalhos já realizados na área. As bibliografias foram coletas em sites, via internet, e em obras impressas, com indicações de professores e autores.

3.2 Análise de Dados

A análise dos dados foi feita a partir da articulação de autores já experientes e conhecedores da área, com as normas e leis vigentes. A partir da tentativa de entendimento da realidade de gestores escolares, foi feita uma apresentação das competências a ele necessárias, avaliando qual o foco da gestão e se há disponíveis as ferramentas necessárias para atingir o objetivo principal da instituição de ensino.

Após o levantamento dos conceitos trazidos pelas diretrizes curriculares da educação, foram analisadas e apresentadas opiniões de autores e analisado como as prefeituras e os gestores escolares precisam atuar; apresentando um exemplo prático de trabalho do poder público municipal.

4 ANÁLISE PRÁTICA E COMPETÊNCIAS

4.1 O Ponto de Vista de um Diretor ou Gestor Escolar

Para um melhor embasamento sobre o assunto foi feita uma visita à uma instituição que trabalha com educação infantil no município de Treze Tílias – Santa Catarina no dia 18 de junho de 2018. Uma construção nova com apenas um ano e meio de uso e que mostra bons resultados, tanto no uso de recursos e cuidado com a infraestrutura, como com o processo de ensino aprendizagem. Primeiramente fazendo uma análise da administração financeira da instituição, é possível observar que há todo um cuidado com o ambiente escolar e com os recursos a ela destinados. Os materiais, móveis e demais instalações estão em ótimo estado de conservação, e a merenda escolar de ótima qualidade.

Com relação a gestão pedagógica, ou ao ensino de qualidade, também cabe destacar o comprometimento de todos. Em conversa com a Diretora da instituição foram feitos alguns questionamentos e observações a respeito da gestão escolar. Inicialmente foi questionado como as novas diretrizes Nacionais da educação Básica influenciam no trabalho do gestor escolar. Ela destacou que as mesmas contribuem para um melhor planejamento, supervisão e orientação na educação, influenciando na melhoria da qualidade da educação básica, ampliando seu entendimento escolar.

Neste processo de busca da melhoria da qualidade da educação, surge a questão de quais as principais competências exigidas ao gestor escolar. A gestora relata que é preciso desenvolver no cotidiano e na prática, a capacidade de interação e comunicação com alunos e pais; participar efetivamente dos grupos de trabalho, acompanhar a política educacional do sistema de ensino, compreender os processos, de inovações organizativas, pedagógicas e curriculares.

Entretanto todas estas competências são trazidas com clareza pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e pelo Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil (RCNEI). A Diretora relatou que ambas auxiliam e muito no cumprimento das obrigações na gestão escolar, e ela consegue ver com clareza estas obrigações, abrangendo as partes pedagógica e burocrática da instituição.

Quando o gestor tem esta visão de clareza sobre suas obrigações fica fácil a busca pelo ensino de qualidade. Então foi questionado como o mesmo pode dar essa contribuição. Ela

respondeu que é possível, de várias formas: através de formações, planejamento e orientando o processo pedagógico, para desenvolver a criatividade, com vistas a uma inovação diária das práticas de ensino.

Da mesma maneira com relação a gestão pedagógica ela colocou que tem um compromisso com o desenvolvimento humano, mantendo um foco em promover a organização, mobilização das condições essenciais para garantir o processo socioeducacional da instituição, para manter um ensino de qualidade.

Diante disso, surge a questão sobre qual a maior dificuldade ou o maior desafio da gestão escolar na atualidade. Ela relata que, assim como qualquer líder sempre há desafios, como diretora, ela tem um compromisso muito grande com a instituição, almejando resultados positivos, buscando zelar pelo interesse de todos os envolvidos.

Seguindo a conversa, com relação à educação continuada, a diretora colocou que esta não é um processo recente, mas de longa data, através da qual se busca uma melhoria na prática de ensino, na qual o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores é fundamental para aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes. Como diz o ditado popular: “Nunca é tarde para aprender”.

Ainda continuando, a diretora destacou que a maior parte dos recursos vem do poder administrativo municipal. A construção da instituição contou com recursos federais e um percentual de contrapartida municipal. Mas o que cabe ressaltar é que em todo o tempo de conversa ela salienta a importância da qualidade nos serviços prestados. O bem-estar da criança assistida pela instituição deve estar em primeiro lugar. Como se trata de um ambiente para educação infantil, todos os espaços estão sempre sendo adaptados ou melhorados para que as crianças possam aproveitar e realmente “brincar”, se expressar, valorizando as sensações (que são os eixos estruturantes da educação infantil segundo o Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil).

Diante do fato de a entrevista ter sido respondida baseando-se no ensino de qualidade, faz-se necessário um maior aprofundamento sobre o assunto a seguir. E, para concluir serão apresentadas as principais competências dos gestores para vencer os desafios da atualidade.

4.2 Gestão Escolar Democrática Focada no Ensino de Qualidade

O processo administrativo dentro do ambiente da creche envolve muitas características e elementos que devem ser distintos da administração fabril, baseada no capitalismo e na racionalização dos processos. Isso porque, como já foi mencionado, a escola forma seres

humanos, pensadores, críticos, que precisam ser capazes de entender e enfrentar a realidade de uma sociedade complexa; e não é fabricante de produtos ou mercadorias. Conforme Ventura (2011):

Então, o foco da gestão escolar é a própria condição humana. Sendo assim, pode-se dizer que é um produto indeterminado e imprevisível, pois a escola sozinha é incapaz de “produzir” tal produto, ela o faz em parceria que uma infinidade de outras instituições não utilitárias, tais como a família, a religião, a mídia etc. (Ventura, 2011, p. 24)

Estas concepções já vem sendo trabalhadas e muitos autores já tratam a necessidade de um ensino democrático, onde o professor é alguém que aprende junto com o aluno e não apenas insere o conhecimento na cabeça dos alunos como se fosse depositá-lo em uma caixa, conceitos trazidos por Paulo Freire na obra *Pedagogia da Autonomia*, 1996.

Trazendo tais conceitos para o âmbito da gestão escolar e de creches, Ventura (2011), destaca concepções que ainda emperram o processo de democratização: especialização curricular e profissional, disciplina, hierarquia e gestão centralizada.

Assim como na sala de aula o processo de ensino não pode ser de maneira determinada (de cima para baixo), também o processo de gestão deve ser participativo e colaborativo, e não de maneira hierárquica ou autocrática, buscando um modelo flexível e democrático. Se este modelo for seguido ou usado pelo gestor, terá grande influência na qualidade do ensino, pois isso será refletido em sala de aula.

A sociedade atual vive uma era de tecnologia da informática e da comunicação, onde as mudanças ocorrem muito rapidamente e a dinâmica social e a globalização são fatores que influenciam diretamente no processo de ensino aprendizagem, ou seja, multiculturalidade presente em uma sala de aula como um todo é um fator que exige de professores e diretores competências e conhecimentos extraordinários. Assim, os profissionais da educação precisam buscar melhorias contínuas. Lück (2009), descreve que novos desafios e exigências surgem no contexto escolar. E a escola recebe a tarefa de formar cidadãos com capacidade superar os vários desafios, e isso inicia nos primeiros anos de creche.

Quando as instituições de ensino e os profissionais que nela atuam, trabalham com uma visão focada no ensino de qualidade, onde a educação é centrada no aluno, avaliando perspectivas globais (até internacionais) e locais, ele já caminha para atender as regras trazidas pelas diretrizes do Conselho Nacional de Educação. O objetivo maior da creche deve ser, além de estabelecer uma qualidade de ensino efetivo, baseado no cuidar, também, a busca de renovação contínua do conhecimento. Todos precisam buscar entender a realidade do

aluno e, isso será refletido na construção do projeto político pedagógico e também no currículo escolar da creche.

Seguindo a Psicologia de Vygotsky, a Escola busca formar cidadãos capazes de analisar o mundo ao seu redor de forma crítica, se tornando agentes transformadores da sociedade na qual vivem. Assim, docentes e todos os profissionais envolvidos com a Escola ou com a creche têm o dever de buscar arduamente a qualidade do ensino, através da apropriação e produção do conhecimento de forma a levar os alunos ao auto-conhecimento e também do meio em que vivem para o desenvolvimento da cidadania, considerando fatores relevantes: a cultura, a história de cada aluno, bem como o meio social em que ele está inserido. Na educação infantil isso se dá através de experiências e vivências proporcionadas às crianças.

A Concepção Filosófica- Pedagógica das instituições deve ter como objetivo a transformação social, ou seja, formar uma percepção crítica no aluno, ensinando para a vida e não para a escola. Além disso, integrá-lo a sociedade, e propiciar o desenvolvimento de habilidades e capacidades para a realização de atividades com discernimento. Essa produção de conhecimentos novos não deve deixar de lado o que o aluno já vivenciou ou aprendeu no meio em que está inserido, ou seja, deixar a criança conhecer, socializar de acordo com a sua realidade.

Este trabalho de busca da qualidade do ensino precisa ser realizado em conjunto com pais, professores e toda a comunidade escolar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional traz esse pressuposto em seu artigo 3º, Inciso VIII, quando trata da democratização do ensino.

A palavra democracia significa a participação do povo no governo (ou governo do povo), e a democratização do ensino, deve levar a participação de toda a comunidade no processo de educação. Sendo assim, a gestão democrática escolar deve buscar a aproximação entre pais, alunos, professores, a comunidade em geral e todos os envolvidos na educação, além de buscar um ambiente escolar participativo e igualitário.

A formação dos alunos é responsabilidade social de todos e todos devem se conscientizar de que cada um tem um papel relevante e importante na construção de uma escola democrática. Na gestão democrática isso só é possível mediante uma perspectiva proativa, orientada pelo espírito educacional, focado no ensino de qualidade.

Esta participação de todos no processo de ensino-aprendizagem, inicia já no planejamento, ou seja, na elaboração de um projeto político pedagógico, que deve ser feito em conjunto com pais, professores e a comunidade em geral, avaliando as necessidades dos

alunos. O artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica trata desta responsabilidade conjunta pela garantia de ensino de qualidade:

Art. 4º As bases que dão sustentação ao projeto nacional de educação responsabilizam o poder público, a família, a sociedade e a escola pela garantia a todos os educandos de um ensino ministrado de acordo com os princípios de:

I – igualdade de condições para o acesso, inclusão, permanência e sucesso na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;

IV – respeito à liberdade e aos direitos;

V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

VII – valorização do profissional da educação escolar;

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma da legislação e das normas dos respectivos sistemas de ensino;

IX – garantia de padrão de qualidade;

X – valorização da experiência extraescolar;

XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. (Resolução CNE/CEB 4/2010/ DCNEB p. 64)

Para o gestor desenvolver ou fazer efetivamente uma gestão participativa e democrática, é preciso preparo e busca de tomada de decisões de forma compartilhada, descentralizada e com deliberação coletiva, para tanto Lück (2009), destaca alguns cuidados e competências:

- Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada.
- Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo.
- Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças.
- Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação.
- Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades. (Lück, 2009, p. 72)

A mudança de foco, trazida pelas novas Diretrizes Nacionais da Educação levam a um processo de transição de um modelo de gestão burocrático, centralizado e autoritário, para um modelo democrático, flexível, com foco nos resultados, implicando em mudança de cultura, maior consciência de direitos e deveres dos profissionais envolvidos, conforme Machado (2000). Além disso, a gestão democrática já foi instituída pela Constituição de 1988, como descreve Ventura (2011):

Foi na Constituição de 1988 que primeiramente a legislação educacional, no Brasil, falou em “gestão democrática da educação”. Aliás, esse é um princípio constitucional sob o qual deveria ser regida a educação brasileira. Entretanto, nem a Constituição Federal nem a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, definiram o que seja gestão democrática. Apesar disso, diversas iniciativas de democratização da gestão escolar foram implementadas na educação brasileira, tais como: a criação dos conselhos de escola, planejamentos participativos, planejamentos colaborativos e outros. (Ventura, 2011, p. 96)

Considerando esta ênfase à gestão democrática, Ventura (2011) destaca que muitos municípios estão tentando implementar várias alternativas e até buscar a eleição de diretores de escolas, entretanto, devido ao fato de a LDB não regular esta questão a grande maioria ainda é escolhida por indicação, como sendo um cargo comissionado para a administração pública. Uma das tentativas de implementação da democratização do ensino mais prática e mais utilizada pelas escolas e pelos seus gestores, é a participação da comunidade no processo de planejamento escolar. Isso vem sendo feito na elaboração do projeto político pedagógico, e na criação de conselhos escolares. Todos devem participar, de maneira direta, para que o objetivo de um ensino de qualidade focado no aluno e na formação de cidadãos, e na diminuição das desigualdades sociais, seja alcançado. Destacando que ensino de qualidade significa levar o aluno a desenvolver conhecimentos e habilidades, de maneira ativa, ou seja, com atitude própria, com valores, levando-o a compreender o ambiente natural e social.

Dentro desta perspectiva também é importante analisar como o processo de municipalização afeta o ensino de qualidade e como os governos municipais vem trabalhando para alcançar bons resultados. O trabalho da maioria deles, em se adequar ao que exigem as novas diretrizes, parte da elaboração do Plano Municipal de Educação. Em Treze Tílias- Santa Catarina, por exemplo, a elaboração se iniciou no ano de 2011 e em 2015 foi feita uma revisão das metas e, através da Lei 1863/2015 foi aprovado o Plano Municipal de Educação, com metas para o decênio 2015-2024.

O plano busca já em seus apontamentos iniciais, valorizar a questão da educação plena, que contribua para a formação de cidadãos, com uma nova visão de mundo, em condições para interagir de forma construtiva, solidária, participativa e sustentável.

Um dos principais pontos é a universalização da educação básica e, com relação à educação infantil o município busca contemplar as exigências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, bem como as demais normas já citadas neste trabalho. O plano “propõe que a oferta pública de Educação Infantil seja prioridade a todas as crianças, independente de classe social ou raça”. E, dentro das diretrizes e normas, o município busca contemplar a necessidade do atendimento em tempo integral para as crianças de 0 a 3 anos de idade, expandindo o atendimento às crianças de 4 a 5 anos de idade, em pré-escolas.

A primeira meta e as estratégias que nortearão a Educação Infantil no Município, no decênio 2014/2024 são:

META 1: Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de Educação Infantil em

creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência do PNE.

Estratégias de Implementação: 1- Separar a Pré-escola do Ensino Fundamental ('a partir de Lei específica para criação de cargos de direção e coordenação pedagógica) para que a Pré-escola passe a ter gestor próprio, orientador pedagógico e um Projeto Político Pedagógico norteador de todo o processo educativo.

2- Criar o Plano Político Pedagógico para a Pré-Escola, frente às concepções, à legislação vigente e às necessidades locais que surgirem no decorrer da caminhada escolar. Comunidade escolar.

3- Adaptar às instalações já existentes aos padrões de infraestrutura para o funcionamento adequado das instituições de Educação Infantil (creches e pré-escolas), públicas e privadas, que assegurem o atendimento conforme as características das distintas faixas etárias e das necessidades do processo educativo quanto a: -Espaço interno com iluminação, ventilação, visão para o espaço externo, rede elétrica e segurança, água potável e esgoto sanitário; -Instalações sanitárias adequadas ; -Instalações para preparo e ou serviço de alimentação; -Ambiente adequado para desenvolvimento das atividades da Educação Infantil, incluindo o repouso, a expressão livre, o movimento e o brinquedo; -Mobiliário, equipamentos e materiais pedagógicos adequados à faixa etária; -Adequação às características das crianças especiais.

4- Autorizar a construção de instituições de Educação Infantil públicas ou privadas desde que atendam aos requisitos de infraestruturas no item anterior.

5- Garantir o transporte escolar de crianças que residem na área rural, com vistas ao atendimento da clientela da Pré-Escola.

6-Garantir a alimentação escolar para as crianças atendidas na Educação Infantil, nos estabelecimentos públicos.

7-Assegurar o fornecimento de materiais pedagógicos adequados às faixas etárias e às necessidades do trabalho educacional.

8-Disponibilizar referencial pedagógico e literário para embasar o trabalho educativo do professor e aprimorar o conhecimento do aluno.

9-Garantir a contratação de auxiliares para salas de creche (estagiários e gentes de apoio educacional) que estejam cursando magistério ou pedagogia.

10-Garantir que o número de crianças por sala esteja condizente com a legislação vigente ou com resolução determinada pelo Conselho Municipal de Educação.

11-Garantir a aplicação de testes de acuidade visual e auditiva em todas as instituições públicas de educação infantil, em parceria com a área de saúde e outras entidades conveniadas. (Plano Municipal de Educação de Treze Tílias, 2015, pg 43)

Além disso, a meta 16 do Plano prevê a garantia, mediante lei específica, aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a nomeação de diretores de escola e a gestão democrática do ensino.

O Plano Municipal de Educação de Treze Tílias traz ainda um grande destaque a qualidade na educação e, este foco passa pela gestão democrática. Isso fica claro quando está descrito que a escola pública deixou de ser totalmente centrada no Estado, passando a ter mais autonomia e a ser um lugar para o exercício da democracia participativa. E traz a necessidade da gestão democrática, a qual possibilita também a participação de toda a comunidade escolar no processo de construção e avaliação do Projeto Político Pedagógico e na avaliação da qualidade da educação.

4.3 Competências Necessárias ao Gestor para Vencer os Desafios

A qualidade de ensino depende da competência de todos os profissionais do sistema escolar. Lück (2009), destaca que esta deve ser avaliada sob duas óticas: da função (se refere ao conjunto de padrões mínimos para exercer a função profissional) e pessoal (que se refere a capacidade da pessoa de executar certo tipo de atividade profissional). Ou seja, a competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na busca de um trabalho efetivo em uma escola ou creche, o gestor precisa considerar e desempenhar várias competências, avaliando sua função de maneira abrangente, e verificando ou monitorando diariamente o desempenho de tais competências, num exercício contínuo.

Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino. (Lück, 2009)

Educação é algo para o ser humano, é um processo que vai muito além da estrutura ou materiais da escola. Envolve relações interpessoais, e o bom funcionamento da instituição de ensino depende da capacidade, conhecimento e comprometimento de todas as pessoas envolvidas, num trabalho em conjunto com esforços integrados. Cabe então ao gestor, ou diretor escolar, gerir e articular todos os atores envolvidos, com liderança, motivação compartilhamento de responsabilidades, organizando e estimulando o trabalho em equipe com vistas ao objetivo maior: educação de qualidade.

Considerando que a aprendizagem e formação do aluno são o objetivo básico da creche, o gestor precisa ter a competência da gestão pedagógica, ou seja, administrar a escola, vai muito além de gerir os recursos financeiros e estruturais, mas também conseguir acompanhar, coordenar, orientar e avaliar o trabalho pedagógico exercido por professores e coordenadores pedagógicos (sendo estes últimos os responsáveis também por esta parte, mas o gestor ou diretor não deve deixar essa função exclusivamente a eles). A gestão financeira, planejamento e coordenação, deve ser centrado na gestão pedagógica. Todo esforço em torno do bom trabalho, precisa valorizar a diversidade existente dentro da instituição de ensino e na sociedade na qual ela está inserida. Gerir a parte pedagógica significa buscar padrões de qualidade de ensino, sem deixar de lado a diversidade. Uma ferramenta importante para isso é

a elaboração do Projeto Político Pedagógico da creche, no qual são estabelecidas metas, regras e objetivos comuns, para o bom andamento da rotina escolar.

Um dos aspectos importantes no processo de gestão pedagógica é a promoção de ações que visem a formação continuada e capacitação profissional. A busca por melhorias deve ser constante e estudiosos concordam que a capacitação profissional é uma das condições para implementação de mudanças e melhorias em todos os campos de políticas públicas, destaca Machado (2000). Assim também na educação, que por si, já é um processo que vive com mudanças constantes, a busca por melhorias e aprimoramento deve ser foco dos profissionais do ensino. Qualquer projeto de capacitação precisa levar em consideração a eficácia da gestão e consonância com a qualidade educativa, na busca de reconstruir suas práticas organizacionais e pedagógicas, focando naquilo que a sociedade espera da creche, ou da chamada função social da mesma.

A capacitação deve focar na busca de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, que levem o profissional a exercer suas funções, com domínio da prática e da teoria. Lück (2009) destaca que o desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para promoção de resultados cada vez mais eficazes, ampliando a capacidade de responder e vencer efetivamente os desafios sempre novos da educação.

Lück (2009) apresenta uma lista de competências necessárias ao diretor escolar, dentre as quais deve haver a capacidade de promover a gestão em vários âmbitos, dentre eles estão: gestão de resultados educacionais, democrática e participativa, de pessoas, pedagógica, administrativa, do clima e da cultura escolar, do cotidiano escolar; além de planejar, organizar e conhecer o trabalho escolar, monitorando processos e avaliando resultados educacionais. Todas estas competências estão relacionadas no anexo A deste trabalho, mas o foco será na parte da gestão democrática e pedagógica.

A própria legislação apresenta ferramentas para auxílio na busca de competências para vencer os desafios diários do cotidiano escolar, o Artigo 42 da resolução 04/2010 apresenta elementos constitutivos para operacionalização das diretrizes: projeto político-pedagógico e o regimento escolar; o sistema de avaliação; a gestão democrática e a organização da escola; o professor e o programa de formação docente.

A busca de desenvolvimento e melhoria de competências, deve ser algo diário. É preciso criar espaço para interlocução com a comunidade escolar, respeitando as multiculturalidade e as diversidades dentro do ambiente escolar, ao mesmo tempo em que administra conflitos e a parte financeira e estrutural da escola. Os desafios são inúmeros e as competências precisam também ser inúmeras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação básica no Brasil vem sofrendo mudanças e o Ministério da Educação busca implementar normas e legislações que levem à uma melhoria do sistema educacional e da educação de um modo geral. Historicamente as escolas e creches vêm sendo influenciadas pelo modelo capitalista, baseado no ensino tecnicista e fabril. O que estudiosos destacam é que este modelo precisa ser modificado e é preciso um novo foco tanto dentro das salas de aula, como na gestão das mesmas.

Através da pesquisa sobre a gestão escolar, no âmbito de creches, é possível destacar que as competências necessárias aos gestores são inúmeras e precisam ser trabalhadas e desenvolvidas, para que o objetivo maior da educação seja alcançado: formar cidadãos capazes de interagir e viver em sociedade, atuando de maneira crítica. Essa formação inicia nos primeiros anos de creche, onde o aluno precisa ser levado a conhecer o mundo no qual ele está inserido e viver experiências, que auxiliem na sua formação.

Desenvolver um bom trabalho na direção de uma escola significa transformar a tradicional gestão mercadológica, burocrática, centralizadora, em algo democrático, com uma visão para mudança de cultura, focada na educação e no ser humano. Ou seja, deixar de focar tanto na gestão, mas sim no escolar.

Neste âmbito o gestor precisa desenvolver várias competências para conseguir lidar com questões administrativas, resolver conflitos e questões na gestão de pessoas, da cultura escolar, e monitorar os processos buscando manter o cotidiano escolar em perfeita harmonia, para então alcançar o objetivo maior da escola: educação de qualidade.

Além disso, é preciso conseguir se colocar ou acompanhar um mundo contemporâneo em constantes mudanças, onde a gama de informações disponíveis torna a função de educar ou ensinar ainda mais desafiadora. Para acompanhar esse processo de transformações constantes e rápidas e atender as demandas da sociedade, o gestor precisa buscar formação continuada, valorizar a pesquisa e o diálogo com a comunidade escolar. Este diálogo precisa estar embasado na gestão democrática, que supera o modelo hierárquico, dá voz à opinião de alunos, pais, professores e ainda faz a comunidade em geral se envolver no processo de ensino-aprendizagem.

Sobre a gestão democrática, a municipalização do ensino fundamental e, como as prefeituras vêm desenvolvendo políticas públicas voltadas para a melhoria da oferta de ensino público, ainda há muito a ser pesquisado. Neste trabalho foi verificado um exemplo onde o

Plano Municipal de Educação já foi elaborado e está sendo colocado em prática. Além disso, ficou claro que a municipalização deixa a comunidade mais próxima do processo de tomada de decisão, mas ainda há muito a ser melhorado, principalmente com relação ao interesse da comunidade em participar.

Considerando que o objetivo maior da escola deve ser a busca pela educação de qualidade, focada na formação do cidadão crítico e autônomo; conclui-se que esta deve ser a principal meta do gestor escolar. Ou seja, ele precisa buscar excelência na realização de suas tarefas, auxiliando na gestão pedagógica, e mantendo o foco na organização escolar e no monitoramento da prática de ensino em sala de aula. Isso significa desenvolver a administração escolar voltada para a transformação social.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Carla Sofia Dias; CUNHA, Isabel Cristina da. **Metodologia para iniciação à prática da pesquisa e extensão II**: caderno pedagógico. Florianópolis: DIOESC: UDESC/CEAD/UAB, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. MEC/SEB/DICEI. Brasília, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. MEC/SEF. Brasília, 1998.

DOMINGUES, Eduardo Antonio. **Formação do gestor público educacional**: limites e desafios. Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2013

CARVALHO, Silvana Cláudia De. **Gestão da educação**: gestão democrática da escola pública. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Educação de Jovens e Adultos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2013

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

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOUVÊA, Giseli Renata (org). **Psicologia da educação II**: caderno pedagógico. Florianópolis: UDESC/CEAD/UAB, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**. Brasília. v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. **Em Aberto**. Brasília. v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000.

MENDONÇA, Ana Waley; UNGLAUB, Tânia Regina da Rocha; SANTOS, Vera Márcia Marques. **Metodologias para iniciação à prática da pesquisa e extensão III**. Florianópolis: DIOESC: UDESC/CEAD/UAB, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1996.

PEREIRA, Angelita; VENTURA, Lidnei; VOLKEN, Luciane. **Estrutura e Funcionamento das Instituições de Educação Básica**: caderno pedagógico. Florianópolis: DIOESC: UDESC/CEAD/UAB, 2013.

SANTA CATARINA. **Proposta Curricular de Santa Catarina: Formação Integral na Educação Básica**. Governo do Estado, Secretaria de Estado da Educação, 2014.

TREZE TÍLIAS. **Plano Municipal de Educação**. Secretaria Municipal de Educação/SC, 2015.

TREZE TÍLIAS. **Projeto Político Pedagógico Escola Municipal Irmã Filomena Rabelo**. Secretaria Municipal de Educação/SC, 2017.

TREZE TÍLIAS. **Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino de Treze Tílias**. Secretaria Municipal de Educação/SC, 2016.

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

VENTURA, Lidnei. **Organização e Gestão da Escola Brasileira**: caderno pedagógico. Florianópolis: UDESC/CEAD/UAB, 2011.

ANEXOS

ANEXO A – Trechos da obra de Heloísa Lück (2009): Dimensões da gestão escolar e suas competências

Competências de fundamentação da educação e da gestão escolar

O DIRETOR:

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.
3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.
4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.
5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.
6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.
7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.

8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.

Competências de planejamento e organização do trabalho escolar

9. Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.

10. Orienta a elaboração de planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento, como instrumento de delineamento de política e estratégia de ação.

11. Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico, com base em estudo e adequada compreensão sobre o sentido da educação, suas finalidades, o papel da escola, diagnóstico objetivo da realidade social e das necessidades educacionais dos alunos e as condições educacionais para atendê-las.

12. Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, segundo as proposições legais de educação e o Projeto Político-Pedagógico da escola.

13. Promove o delineamento de visão, missão e valores com os participantes da comunidade escolar e a sua tradução em planos específicos de ação, de modo a integrá-los na organização e modo de fazer das diferentes áreas de atuação da escola.

14. Promove a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios e oportunidades, como subsídios para a elaboração de planos de melhoria.

15. Estabelece o alinhamento entre o Projeto Político-Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da Escola e o Regimento Escolar e sua incorporação nas ações educacionais.

16. Reforça e orienta a prática de planejamento em diversos níveis e âmbitos de ação como instrumento de orientação do trabalho cotidiano, de modo a dar-lhe unidade, organização, integração e operacionalidade.

Competências de monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional

17. Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, com foco na maior

efetividade das ações promovidas e melhores resultados de aprendizagem e formação dos alunos.

18.Avalia continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento e avaliação de resultados pelos participantes da comunidade escolar, de modo a superar distorções e limitações em relação ao seu caráter pedagógico e construtivo.

19.Envolve e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na realização contínua de monitoramento de processos e avaliação de resultados de suas atuações profissionais.

20.Promove ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos em todos os momentos e áreas, envolvendo a comunidade escolar, estabelecendo, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar seus resultados.

21.Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, produzindo as adaptações necessárias ao planejado e suas ações, face a alterações de condições e necessidades previstas e emergentes.

22.Cria sistema de integração de resultados do monitoramento e avaliação de modo a agregar os dados e informações sobre o desempenho escolar e processos de sua promoção nos diversos segmentos e dimensões de atuação, em estreita relação com seus planos de ação.

23.Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.

24.Delineia um plano de monitoramento e avaliação abrangente dos processos de gestão da escola, em todas as suas áreas de atuação, e de seus resultados.

25.Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho, de acordo com os objetivos e padrões educacionais.

Competências de gestão de resultados educacionais

26.Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.

27.Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.

28.Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva.

29. Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.

30. Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.

31. Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças.

32. Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.

33. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.

Competências de gestão democrática e participativa

34. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.

35. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.

36. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.

37. Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos.

38. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado.

39. Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento.

40. Mantém-se a par das questões da comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento.
41. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola.
42. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.

Competências de gestão de pessoas na escola

43. Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.
44. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.
45. Auxilia na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais.
46. Desenvolve na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem.
47. Envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de desempenho profissional.
48. Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.
49. Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.
50. Cria rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo.
51. Facilita as trocas de opiniões, idéias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito.

Competências de gestão pedagógica

52. Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.
53. Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar.
54. Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.
55. Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.
56. Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional.
57. Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade.
58. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.
59. Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica.
60. Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de feedback correspondente.
61. Articula as atividades extra-sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada.

Competências de gestão administrativa na escola

64. Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.
65. Promove na escola a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação, de modo a serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais.

66. Assegura a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários à promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania e respeito ao meio ambiente.

67. Coordena e orienta a administração de recursos financeiros e materiais e a sua prestação de contas correta e transparente, de acordo com normas legais, seja os recursos obtidos diretamente de fontes mantenedoras, seja os obtidos por parcerias e atividades de arrecadação.

68. Promove a utilização plena dos recursos e equipamentos disponíveis na escola, para a realização do trabalho pedagógico, mediante planejamento sistemático dessa utilização.

69. Assegura, mediante contínuo monitoramento, o cumprimento dos 200 dias letivos e das 800 horas de trabalho educacional (art. 24 da LDB 9394/96) com o envolvimento do educando e do professor no efetivo processo de ensino e aprendizagem.

70. Verifica a correção de utilização de materiais, o suprimento e a necessidade de compras e obtenção de produtos, mediante a análise de mapas de controle de estoque, de compra e de consumo.

71. Zela pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis na escola mediante contínuo inventário dos mesmos e providência de consertos imediatos.

72. Promove a formulação de diretrizes e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação, tomando as providências necessárias para coibir atos que contrariem os objetivos educacionais, assim como apurando qualificadamente as irregularidades que venham a ocorrer em relação às boas práticas profissionais.

73. Utiliza tecnologias da informação na organização e melhoria de processos de gestão em todos os segmentos da escola.

74. Cria na escola uma cultura de cidadania orientada pelo sentido de responsabilidade no cuidado e bom uso do patrimônio escolar, espaços, equipamentos e materiais.

Competências da gestão da cultura organizacional da escola

75. Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade.

76. Realiza inventário e avalia a cultura organizacional existente na escola, identificando suas fortalezas e desafios em relação à compatibilidade com as condições necessárias à aprendizagem e formação dos alunos.

77. Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos e as práticas educacionais convergentes necessárias para esses objetivos.

78. Influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola.

79. Analisa as forças de poder existentes na escola, os valores que as orientam e seu papel na escola e age fazendo-as convergir para o empoderamento conjunto de todos e da escola.

80. Estabelece na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor.

81. Promove a convergência entre os valores educacionais e as práticas cotidianas da escola, de modo que estas os traduzam e expressem, mediante a maior convergência possível.

Competências de gestão do cotidiano escolar

82. Observa e influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interação entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

83. Promove no cotidiano da escola a adoção de regularidades e rotinas de procedimentos capazes de maximizar os efeitos positivos das práticas e processos educacionais.

84. Adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades que prejudicam a formação de ambiente escolar educativo.

85. Promove condições para a construção de disciplina escolar mediante a formação de hábitos de organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolvendo a escola como um todo, a sala de aula e o horário de recreio

86. Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares, orientando a sua organização nas aulas e no calendário escolar e o seu uso máximo na promoção da aprendizagem plena de todos os alunos.

87. Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), como apoio à gestão escolar e favorecimento da aprendizagem significativa de alunos.

88. Assegura o cumprimento das rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar, realizando e fazendo realizar verificações rotineiras, assim como providenciando as manutenções e correções necessárias.

89. Verifica e orienta rotineiramente a conservação e uso adequado de espaços, equipamentos e materiais, limpeza, organização, segurança, merenda escolar, cumprimento de horários, providenciando de pronto as correções necessárias.

90. Transforma os horários destinados ao professor para preparação de aulas (horário de permanência, tempo de planejamento) em momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais dos professores.