

Formação e Capacitação de Gestores das Escolas Públicas Estaduais do Oeste do Paraná

Training and Training of Managers of State Public Schools in West Paraná

Marinez Gasparin Soligo¹

Resumo: Este artigo é originário de pesquisa mais ampla que teve por objetivo discutir o perfil da gestão e dos gestores das escolas estaduais da região Oeste do Estado do Paraná. Aqui tratamos de um dos aspectos emergido durante o processo investigativo, a formação do gestor escolar. Enquanto metodologia partimos de revisão bibliográfica, análise documental e análise de dados oriundo dos questionários contextuais da Prova Saeb respondidos pelos diretores de escolas. São discutidos aspectos em torno da legislação, da formação de professores/gestores e o papel do gestor escolar nos processos de gestão democrática. Concluímos que a formação inicial e continuada não atende as necessidades dos gestores, ainda que façam parte do perfil destes profissionais. De forma geral as escolas analisadas apresentam um perfil de gestor voltado para o atendimento da legislação vigente e corroboram com o ideal de gestão democrática defendida pela bibliografia especializada, entretanto, também são identificados aspectos da fragilidade dos programas de formação para gestores ofertados pelo estado do Paraná.

Palavras-chave: Formação; Gestão escolar; Política Pública.

Abstract: This article originals from a broader research that aimed to discuss the profile of the management and managers of state schools in the west region of the state of Paraná. Here we deal with one of the aspects that emerged during the investigative process, the formation of the school manager. As a methodology we start from a literature review, document analysis and data analysis from the Prova Saeb contextual questionnaires answered by the school principals. Aspects around legislation, teacher education and the role of school managers in democratic management processes are discussed. We conclude that initial and continuing education does not meet of managers, even if they are part of the profile of these professionals. In general, the analyzed schools present a manager profile aimed at complying with the current legislation and corroborate the ideal of democratic management defended by the specialized bibliography. However, aspects of the fragility of training programs for managers offered by the state of Paraná are also identified.

Keywords: Formation; School management; Public policy.

¹ Doutoranda em Educação pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Mestre em Educação pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Pós Graduação em História e Geografia pela Faculdade de Itapiranga - FAI; Graduação em História e Pedagogia pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Professora da Rede Municipal do Município de Cascavel - Paraná. E-mail: marinezgasparin@yahoo.com.br



Introdução

Esse artigo apresenta uma reflexão sobre a formação e a capacitação dos gestores escolares que é foco de uma pesquisa mais ampla da dissertação de mestrado. Essa temática está presente nos meios acadêmicos e político em que o foco é a qualidade da educação.

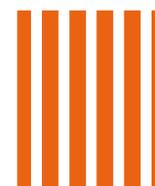
Falar de qualidade da educação é considerar inúmeros aspectos educacionais e sociais. Partindo das reformas educacionais de 1980 que propuseram modelos de gestão mais participativos e democráticos passando a exigir novos investimentos em políticas públicas, entre as quais, a formação de gestores educacionais. A discussão apresenta características históricas presentes na literatura especializada a partir da legislação brasileira construída pós Constituição Federal de 1988 em torno da formação de professores e gestores e os dados dos questionários contextuais da Prova Saeb respondidos pelos diretores das escolas.

A gestão escolar necessita de formação que potencialize o atendimento às necessidades das escolas. Formação inicial e continuada tanto para professores como para os gestores para que possam articular as ações e situações que a escola apresenta. Essa preocupação se faz presente em estudos e na legislação brasileira que indicam a importância e necessidade de formação inicial e continuada como um elemento norteador da qualidade da educação.

Conforme Zanata e Novais (2022) destaca a importância dos gestores escolares nesse processo democrático:

[...] necessidade de um olhar mais atento para esses profissionais, pois, estão à frente da escola e, ao mesmo tempo, em seu seio, incumbidos de dialogar com os professores e os problemas cotidianos. Por isso, não pode ser esquecido o caráter de que esses profissionais não são máquinas, são pessoas, e, portanto, necessitam de ajuda e de serem compreendidos como tal, visto que não é fácil lidar, dialogar e fazer o meio de campo entre os problemas da escola e os problemas presentes no contexto escolar em sua totalidade (Zanata; Novais, 2022 p. 13).

Nestes termos, a gestão escolar é muito mais que administrar a escola, é uma relação com o todo escolar, na qual o diretor perpassa pelo administrativo, pedagógico, burocrático e para isso, a formação para a função se torna muito importante, sendo o diretor o protagonista da formação continuada na escola, bem como de sua própria formação, enquanto gestor com o foco na qualidade da educação.



Revista Interdisciplinar

Organizamos esse estudo em duas partes: na primeira elucidamos a respeito da legislação pós 1988 com destaque para a formação de professores e gestores escolares que atendam às necessidades da escolar e os objetivos das diretrizes. A segunda apresenta o nível de formação, as áreas e o debate com a literatura especializado sobre seus desdobramentos na qualidade da educação.

Gestão escolar e formação continuada dos profissionais de educação

As orientações sobre a formação de gestores escolares no Brasil estão previstas em lei. Começando com a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 4024/1961), na qual definia em seu artigo 52 que para ser administrador escolar de escolas de ensino primário deveriam ser formados no ensino normal. Para essa preparação, para o cargo de administração escolar, fica estabelecido no artigo 55, que os institutos de educação ministrariam cursos de especialização, de administradores escolares e de aperfeiçoamento, abertos aos graduandos em escolas normais de grau colegial. Esses artigos da LDB demonstram a preocupação com a formação dos diretores escolares, preocupação inicial, pois não se tratava de um nível superior como temos hoje a graduação e pós-graduação.

Na sequência a LDB 5540/68 em seu artigo 30 definiu a formação em nível superior de “especialistas destinados ao trabalho de planejamento, administração, inspeção e orientação no âmbito de escolas e sistemas escolares”. Esse artigo foi revogado pela Lei nº 9394 de 1996.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/1996) apresentou um novo espaço para a mudança, repensando a educação com base nos princípios de gestão democrática em detrimento de posturas autoritárias e centralizadoras que prevaleciam nas décadas anteriores, com destaque que “a escola passou a ter a responsabilidade pela elaboração e execução de seu projeto político pedagógico com base na realidade sociocultural na qual está inserida. Nesse novo contexto de autonomia, novas atribuições foram delegadas às escolas e, a todos os atores envolvidos nela” (Soligo; Soligo, 2019, p. 10-11).

A legislação propõe que os professores habilitados para exercer a gestão tenham uma formação que lhe garanta condições de administrar uma escola, todavia, levando em consideração todas as etapas desse processo. Conforme o Art. 64 da LDB 9394/1996:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Brasil, 1996, s/p.).

Essa política possibilitou que a formação para a administração escolar acontecesse nos cursos de graduação em Pedagogia ou em curso de pós-graduação, mas por outro lado, acabou por dificultar a formação do gestor escolar, visto que os cursos de Pedagogia estavam se adequando as Diretrizes (LDB 9394/1996). A formação generalista dos cursos de Pedagogia acarreta à graduação um grande volume de conteúdos que, por vezes, acabam por prejudicar a formação específica do pedagogo. Em vista disso, a graduação em pedagogia oferece conhecimentos básicos sobre a gestão escolar, podendo não ser suficientes para garantir uma boa formação ao gestor escolar. Para além desta questão, as escolas estaduais do Paraná não exigem formação em Pedagogia para acessar o cargo de gestor escolar.

Na esteira dessas leis, o governo federal, em 2001, criou o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) desenvolvido pelo Conselho Nacional de Secretários de educação (CONSED), realizada em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, com o objetivo de formação para os gestores escolares, contribuindo com reflexões de gestão democracia e educação de qualidade. Essa foi uma das tentativas de suprimir as deficiências na formação dos gestores escolares que vinham ocorrendo ao longo da história.

Em 2005 o governo federal criou um novo programa: “Escola de Gestores da Educação Básica”, de responsabilidade do MEC. Esse programa tem por objetivo:

- Formar, em nível de especialização (lato sensu), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional.

- Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social.

Como resultado dessa iniciativa, o MEC espera a melhoria dos índices educacionais das escolas e municípios atendidos (Brasil, 2019, s/p.).

A qualificação não é suficiente para capacitar o gestor escolar com uma formação adequada que possibilite que suas necessidades administrativas e pedagógica sejam transformadoras de uma educação de

Revista Interdisciplinar

qualidade. Por um lado, a formação na graduação em Pedagogia não atende à demanda de gestores para escolas estaduais e por outro a oferta de cursos de especialização em gestão escolar também é incipiente por ser menor que a demanda instaurada.

E são, ainda bastante insípidas as iniciativas no sentido de propiciar a esse profissional uma formação que satisfaça as suas necessidades na tarefa de organizar e administrar uma escola em que haja uma articulação entre o pedagógico e o administrativo no sentido de promover o aprendizado e a construção cidadã a partir de elementos, como a tecnologia, ponto gerador de transformações nas diversas esferas sociais (Almeida, 2007, p. 31).

Na realidade formar bons professores e gestores passou a ser um desafio, passou a exigir estratégias para que o gestor envolva toda a comunidade escolar e as suas relações com o contexto social, e que atenda as demandas dos recursos físicos e financeiros na qual a escola está envolvida, além de alcançar a gestão democrática para uma qualidade da educação. O trabalho compartilhado passou a ganhar maior importância, pois acaba por unir forças conduzindo para a concretização dos objetivos da escola.

Essa formação inicial se justifica para o exercício da função de professor ou gestor, mas não atende as particularidades totais da escola, sendo necessária uma formação continuada, como destaca Ribeiro e Nunes (2021):

A formação inicial por si só não conta de abranger o conjunto das especificidades da trajetória docente, sendo necessária, portanto, uma formação continuada que se estenda por todo o período de atuação dos professores, de forma planejada e atendendo às especificidades da modalidade de ensino em que atua, das necessidades da rede e do seu processo de desenvolvimento profissional (Ribeiro; Nunes, 2021, p. 8).

A incapacidade da formação inicial de atender a demanda da formação de gestores para as escolas, conduz as políticas de formação para mecanismos de aceleração do processo, principalmente através da especialização *lato sensu* e ou em serviço, que no discurso oficial do Estado, não significa diminuição da qualidade na formação. Nestes termos, Imbernón (2001) afirma:



A formação terá como base uma reflexão dos sujeitos sobre sua prática docente, de modo a permitir que examinem suas teorias implícitas, seus esquemas de funcionamento, suas atitudes etc., realizando um processo constante de auto-avaliação que oriente seu trabalho. A orientação para esse processo de reflexão exige uma proposta crítica da intervenção educativa, uma análise da prática do ponto de vista dos pressupostos ideológicos e comportamentais subjacentes (Imbernón, 2001, p.48-49).

Dessa maneira, a escola passa a ser o lugar de formação, conscientização e reflexão, tanto do professor, quanto do gestor, sobre a prática pedagógica, como mostra Imbernóm (2001):

[...] a formação centrada na escola envolve estratégias empregadas conjuntamente pelos formadores e pelos professores para dirigir os programas de formação de modo que respondam às necessidades definidas da escola e para elevar a qualidade do ensino e da aprendizagem em sala de aula e nas escolas (Imbernóm, 2001, p. 85).

Formar-se a partir da escola é nesse sentido, estabelecer parcerias de trabalho, de modo que todos os envolvidos no processo situem seus trabalhos com o contexto escolar a que estão envolvidos, sejam, professores, gestores ou outros atores escolares. É também uma maneira de melhorar a prática profissional como um todo, convicções e conhecimentos profissionais, com o objetivo de formar os profissionais da escola, fomentar práticas de colaboração e de gestão que atendam às necessidades da escola.

Nessa mesma perspectiva Ribas (1997) complementa:

A formação de professores entendida como desenvolvimento profissional, é fruto da reflexão sobre a ação, apoiada na concepções de pensamento que tenham sido capazes de dar sentido à realidade educativa. Os professores serão profissionais mais respeitados quando puderem explicar as razões de seu atos os motivos pelos quais tomam umas decisões e não outras (Ribas, 1997, p. 1).

Ainda que os excertos e Ribas (1997) sejam direcionados aos professores, o gestor escolar também é um professor, formado como tal, e na maior parte dos casos exerce ou exerceu a função de professor,



Revista Interdisciplinar

para depois acessar a condição de gestor. Por isso, pensar na formação do gestor escolar passa pela formação do professor, ou mais, são processos imbricados, portanto, indissociáveis.

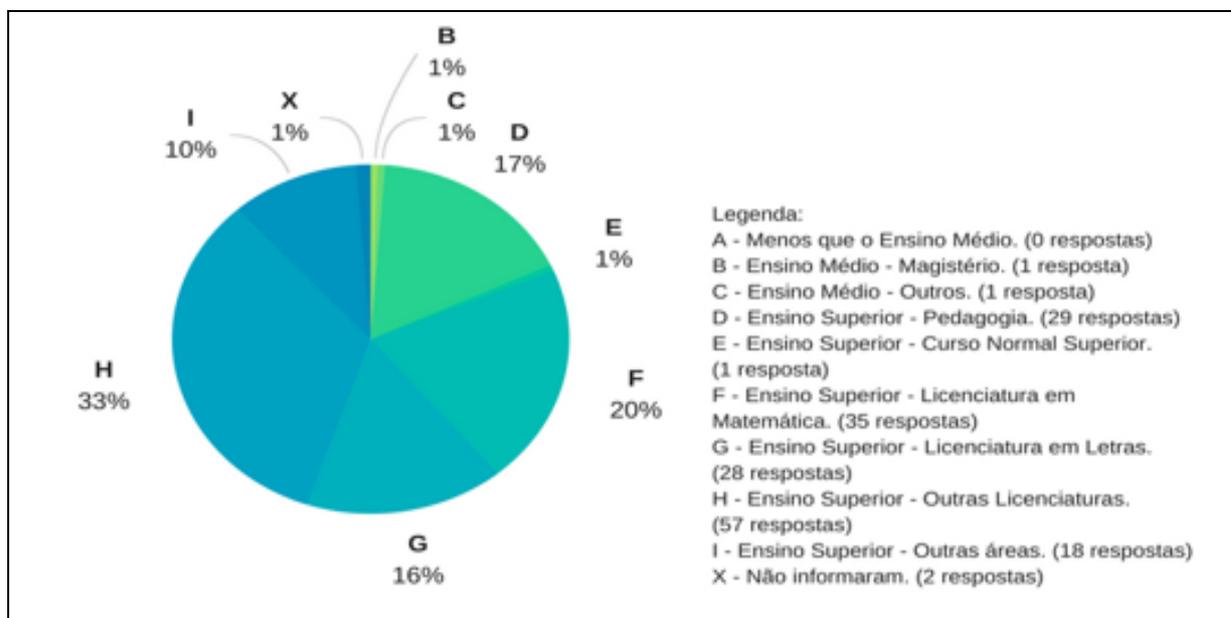
Na medida em que as mudanças vão acontecendo, atendendo os objetivos das Diretrizes, as escolas vão apreendendo a se capacitar de acordo com as sua realidade educativa em relação ao meio social em que está envolvida.

Perfil de formação dos gestores das escolas estaduais do Oeste do Paraná

Compreendendo que o perfil do gestor escolar é resultado de sua formação inicial e continuada e que tais características podem influenciar nos modelos de gestão implementados nas escolas, que por sua vez, podem interferir na qualidade da educação, apresentamos a seguir alguns elementos para compor a discussão sobre a formação do gestor das escolas estaduais do Oeste do Paraná, partindo da análise do questionário contextual da Prova Saeb respondido pelos diretores de 172 escolas participantes do ciclo de 2017, que compõem a amostra desta pesquisa, com a questão número quatro que indaga sobre o nível de formação do diretor.

A análise dos questionários nos possibilitou as informações constantes no Gráfico 01, onde estão os percentuais e totais referentes ao grau de formação acadêmica dos diretores das escolas estaduais da região da Oeste do Estado do Paraná.

Gráfico 01: Nível de escolaridade declarada pelos diretores das escolas estaduais do Oeste do Paraná



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A análise do perfil do gestor escolar parte da formação acadêmica onde temos 86% dos diretores com habilitação em licenciaturas variadas, 10 % em outras áreas e 2% possuem só o Ensino Médio. Dos diretores analisados 83% fizeram curso superior presencial e 14% semipresencial.

Dos profissionais com nível superior, 76% concluíram a graduação há mais de 15 anos. E desses, 59% em instituição privada. Das 172 escolas pesquisadas, 88% dos diretores possuem especialização, 10% mestrado e nenhum doutorado. Esse baixo percentual de diretores com mestrado e doutorado pode estar relacionado, enquanto hipótese, as dificuldades da maioria dos profissionais de educação em conciliar estudo e trabalho, ou a dificuldade de acesso as universidades que ofereçam esses cursos, pois a Região Oeste do Paraná, possui apenas uma instituição pública de educação superior que oferece formação em nível de mestrado e doutorado, fato que reduz o acesso a formação especializada.

Outro elemento interessante na constituição do perfil acadêmico dos diretores das escolas estaduais da região oeste o Paraná é que 59% dos diretores com formação em nível de graduação são formados em instituições de ensino superior de iniciativa privada. Fato que aponta para a carência de instituições públicas de ensino superior para esta região, replicando os números a nível nacional para os professores que é de 60% formados em instituições privadas, enquanto que na totalidade de professores do Estado do Paraná este percentual é de 53%.

Revista Interdisciplinar

Enquanto perfil acadêmico os diretores das escolas estaduais da região da estudada têm formação profissional predominantemente de graduado em licenciaturas concluídas há mais de 15 anos e realizadas em instituições privadas e com curso de especialização lato sensu.

Os dados apontam para os casos que não seguem uma das exigências do regulamento para concorrer ao cargo de direção escolar no Estado do Paraná, conforme Art. 5.º, requisito II, para o registro da Chapa, os Candidatos devem: “Possuir curso superior com licenciatura” (RESOLUÇÃO N.º 3373/2015 – GS/SEED, 2015, s/p). Os 10% que não possuem habilitação em licenciatura, somados aos 2% sem graduação, compõem uma parcela significativa que não contempla a legislação. Nestes termos, qual a justificativa para que estes diretores tenham acessado o cargo mesmo sem atender as normas do Estado?

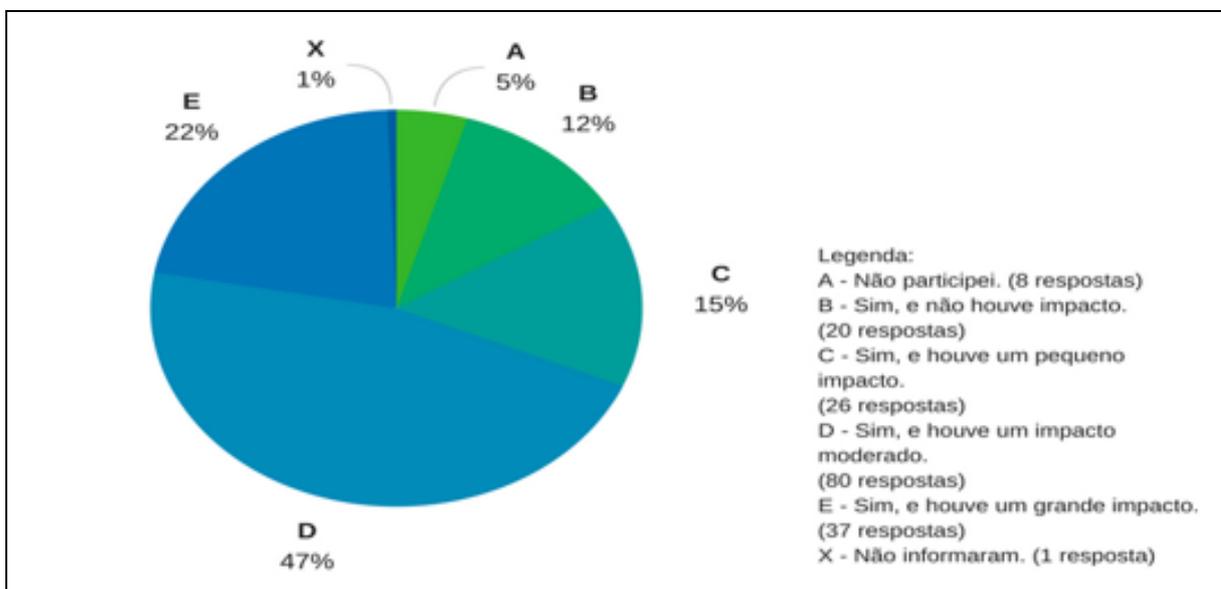
O requisito I da Resolução 3373/2015 indica certa dubiedade no texto, o que pode gerar um entendimento diferenciado para a questão.

I - Pertencam ao Quadro Próprio do Magistério, ao Quadro Único de Pessoal, ao Quadro de Funcionários da Educação Básica ou ao Quadro Próprio do Poder Executivo; (Resolução N.º 3373/2015 – GS/SEED, 2015, s/p).

O fato de pertencer ao Quadro de Funcionários da Educação Básica pode conter a explicação em torno dos 10% dos diretores sem formação acadêmica em licenciaturas, pois na região foco desta pesquisa, temos Colégios Agrícolas em que o corpo docente também é composto por profissionais técnicos de diferentes áreas.

Em se tratando de formação continuada o item de destaque para a gestão escolar são as atividades de participação, formação e desenvolvimento profissional que durante os dois últimos anos atingiram 92% dos diretores escolares. Mas só 22% declararam que foi uma atividade de grande impacto para o seu trabalho na escola como diretor. Desse total de escolas pesquisadas 81% dos diretores gostaria de ter participado de mais atividades de desenvolvimento profissional. Em contrapartida 19% não gostaria de ter participado mais, demonstrando um certo comodismo quanto as capacitações, como é apresentado no Gráfico 02.

Gráfico 02: Participação do diretor em atividades de formação profissional



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A declaração de 81% dos diretores de que gostariam de mais formação aponta para uma possível fragilidade acadêmica na execução da função. Os gestores são professores, graduados para a profissão de professores. Ao assumirem a gestão passam a desenvolver atividades que nem sempre tiveram formação específica, conciliando o trabalho administrativo e pedagógico da escola

Já a declaração de 19% dos diretores não terem interesse em mais formação somado as 70% que não perceberam as formações ofertadas como de grande impacto para a função que exercem, podem ser um indicativo para a qualidade da formação continuada ofertada pelo Estado na área da gestão escolar em que essa formação não tem sido satisfatória.

Essas atividades de desenvolvimento profissional apontam para um gestor que administra a escola em todas as dimensões, envolvendo a coletividade com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, consequentemente melhorando a qualidade da educação básica com conhecimentos que possibilitam dimensão técnico-administrativa, pedagógica.

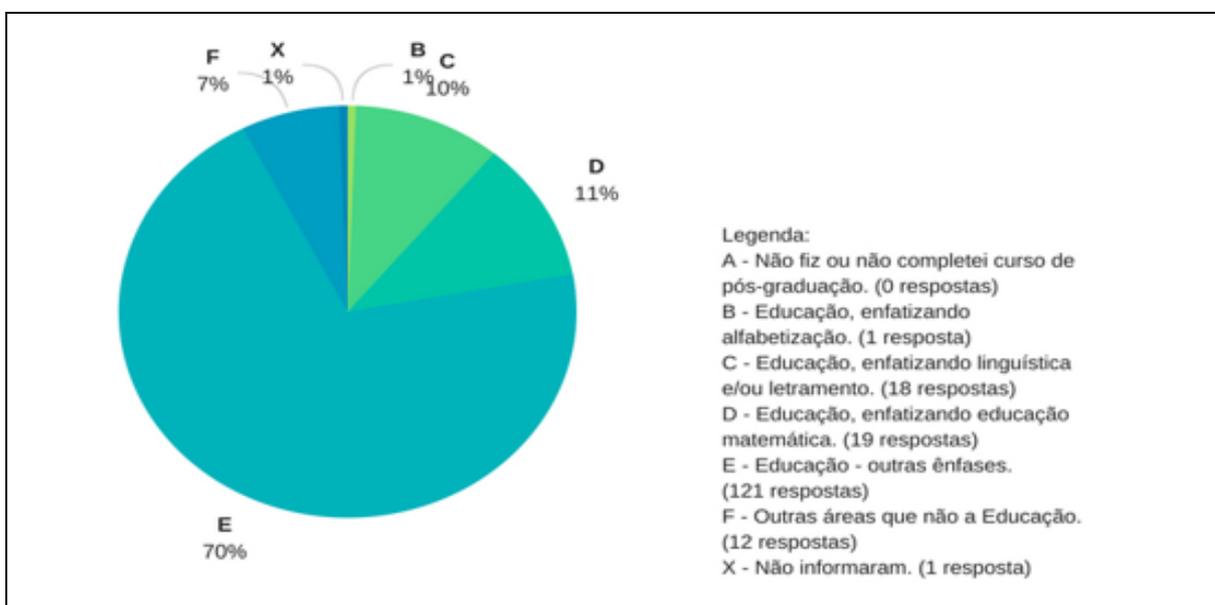
Neste contexto, o PROGESTÃO surgiu para que o gestor compreendesse seu processo e seu papel como articulador com a comunidade escolar, tanto na dimensão pedagógica como na administrativa. Sendo que a formação continuada passa a ser uma exigência da atividade profissional no mundo atual, estruturada por meio de uma sólida formação teórico-prática, na qual o conhecimento adquirido na

Revista Interdisciplinar

formação acadêmica se reelabora e complementa na atividade profissional para atender as diversas situações que aparecem no cotidiano escolar. Dessa maneira, a formação continuada é um processo de construção de uma prática qualificada e de profissionalização do diretor escolar.

No gráfico 03 está representada a área temática de pós-graduação de mais alta titulação dos diretores escolares da região pesquisada.

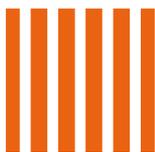
Gráfico 03: Área de titulação de pós-graduação dos diretores das escolas estaduais do Oeste do Paraná



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Conforme o gráfico 03 a pós-graduação tem o foco principal na educação com 70%, 11% enfatizando educação linguística e/ou letramento e 10% educação, enfatizando educação matemática. Esse índice é importante já que estamos analisando a educação, apesar de não ser a área de uma formação específica que vai conceituar o diretor escolar na função que desempenha. Como apresenta Souza (2008):

As avaliações indicam que os professores não especializados em gestão educacional nem em nível de formação inicial nem com formação continuada, isto é, educadores que assumiram a função dirigente sem a base de conhecimentos tida como própria do campo e que também não tiveram acesso



a ela durante o tempo em que estavam na direção, não se saíam nem melhor nem pior no desempenho profissional do que os diretores concursados ou especializados tecnicamente na função (Souza, 2008, p. 58).

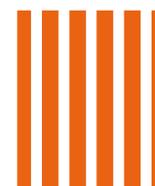
Constata-se que os diretores escolares pesquisados apresentam elevado nível de formação, e um grupo representativo, 88% dos pesquisados possui curso de especialização, e outros 10% possuem também mestrado. E apenas, 2% não possuem nenhum tipo de curso de especialização. Entretanto, a formação indicada nos questionários contextuais da Prova Saeb não apresenta um item específico para formação em gestão, o que torna o dado menos objetivos e não passível de afirmação, pois dentre os 70% declarantes que cursaram pós-graduação em Educação – ênfase em outras áreas, podem estar os que fizeram em gestão.

Nesta direção no Estado do Paraná diretores escolares participam do Curso de Especialização em Gestão Escolar (Programa Escola de Gestores).

O material com o qual a Escola de Gestores tem trabalhado contribui na edificação de um perfil de dirigente escolar articulado com uma perspectiva de gestão democrática, que toma como condição para ser diretor, antes de tudo, ser um trabalhador docente, um educador (Souza; Gouveia. 2010, p. 176).

Essa formação oferece subsídio para o diretor lidar com situações do cotidiano escolar

Pois, o material do curso pressupõe que a formação inicial de todo diretor tenha dado conta de apresentar-lhe importantes elementos pedagógicos do processo de ensinar e aprender, do processo educativo. A formação específica predominante para atuar na direção escolar, assim, não é uma formação técnico-administrativa, mas uma formação político-pedagógica, que complementa, aprofunda conhecimentos sobre os fundamentos do direito à educação, sobre as políticas educacionais e sua gestão, sobre a organização escolar e educacional no país, sobre o planejamento escolar e educacional, elementos que determinam os conteúdos das salas ambiente/disciplinas do referido curso (Souza; Gouveia, 2010, p. 176-177).





Revista Interdisciplinar

A oferta do curso de gestão escolar através do Programa Escola de Gestores enquanto exigência nos remete ao ideal de que todos os diretores pesquisados possuem algum tipo de especialização, entretanto 22% dos pesquisados indicam formação em pós-graduação em área não específica da gestão.

A formação do gestor escolar para a administração de uma escola pública é essencial para o desempenho das funções do gestor escolar, podendo influenciar na qualidade da educação e numa gestão democrática e participativa.

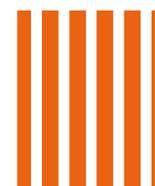
Concordamos com Lück (2000) quando pontua que:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo (Lück; 2000, p. 29).

Nesta mesma direção Barreto (2007, p. 15) afirma que:

O processo de formação dos educadores, enquanto espaço reflexivo teórico-prático da ação educativa deve, portanto, envolver um repensar dos princípios, valores e atitudes que compõe a realidade concreta da escola. Nessa dinâmica, a formação profissional de professores e diretores contribui para que o “fazer da escola” passa a se dar de forma compartilhada, responsável e consoante com as funções sociais que a escola tem o dever de resguardar (Barreto ,2007, p. 15).

Considerando que os cursos de licenciatura não apresentam uma formação direcionada para a gestão escolar podemos indicar a necessidade de capacitação específica que pelos dados da pesquisa também não é contemplada pela formação em nível de especialização e de formação continuada.





Revista Interdisciplinar

Considerações finais

As análises constituintes deste estudo identificam o cenário dos debates que substanciam em seus discursos a necessidade da melhoria da qualidade da educação através de ampliação das condições de formação e capacitação dos profissionais da educação.

Como resultados das políticas educacionais em vigor os professores são formados em programas aligeirados, com pouca garantia de qualidade. E muitas vezes o gestor escolar não está preparado para dar conta de todas as obrigações que a escola exige. A demanda da realidade escolar é grande, exige fôlego. A legislação não se concretiza na prática, e assim a formação inicial e continuada apresenta--se como uma defasagem na educação escolar.

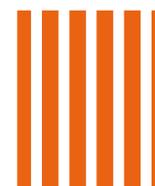
Pensar em uma educação de qualidade requer uma formação sólida do gestor capaz de atender as demandas internas e externas da escola e que garanta a prática democrática e a participação efetiva da comunidade escolar.

Uma boa escola se faz com educadores competentes, sob a liderança do gestor capaz de refletir, planejar, questionar e com criatividade construir projetos vinculados ao compromisso conforme as demandas sociais, educacionais e necessidades da escola.

De forma geral, podemos afirmar que os gestores das escolas Estaduais da Região Oeste do Estado do Paraná possuem formação a nível de especialização e que atendem as legislações que apontam para um modelo de gestão democrática participativa, mas os dados, também demonstram que o modelo de gestão praticado nestas escolas se aproxima dos ideais do neoliberalismo, voltados para a mercantilização da educação e atendimento as exigências do capitalismo, consubstanciado no discurso da gestão compartilhada, no fato da maioria dos gestores terem sua formação em instituições privadas, de desejarem maior quantidade e qualidade de formação continuada indicando a fragilidade do sistema vigente.

Referências

ALMEIDA, M. E. B. (org.); ALONSO, M. (org.). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.



Revista Interdisciplinar

BARRETO, Cristine Costa. **Planejamento e elaboração de material didático impresso para educação a distância**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2007.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 22 de abr. 2024.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 20 de jan. 2024.

BRASIL. MEC. **Escola para Gestores da Educação Básica**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>>. Acesso em: 30 de out.2023.

BRASIL. MEC. **Projeto pedagógico do curso pós-graduação lato sensu em coordenação pedagógica**. 2009. Disponível em: Acesso em:

<<http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/file/resolucoes/resolucao33732015gsseed.pdf>>. Acesso em: 23 de ago. 2018.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. São Paulo: Cortez, 2001.

KLAUS, Viviane; GHISLENI, Ana. Formação e gestores educacionais no Brasil: a experiência de um Mestrado Profissional da área da Educação. **Cadernos Cajuína**, V. 7 N. 1 2022. Disponível em: <<https://cadernoscajuina.pro.br/revistas/index.php/cadcajuina/article/view/661>> Acesso em: 12 jun. 2024.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-32, 2000.

PARANÁ. **INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 05/2019 – DEDUC/DPGE/SEED**. Disponível em:

**Revista Interdisciplinar**

<http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/instrucoes/2019/instrucao_052019_deducdpgeseed.pdf
>. Acesso: 03 de out. 2019.

PARANÁ. **ORIENTAÇÃO Nº 17/2019 – DEDUC/SEED**. Disponível em:
<http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/orientacoes/2019/orientacao_172019_deducsed.pdf>.
Acesso dia 29 de ago. 2019.

PARANÁ. Secretária de Estado da Educação. **Resolução nº 3373/2015 – GS/SEED**. Disponível em:
<http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/file/resolucoes/resolucao33732015gsseed.pdf> Acesso em: 23
de ago. 2018.

RIBAS, M. H. **Os fundamentos da formação de professores**. Ponta Grossa: 1997 (mimeo).

RIBEIRO, Júlia Cecília de Oliveira Alves; NUNES, Claudio Pinto. Formação inicial e continuada dos
docentes: Políticas e práticas. **Cadernos Cajuína**, v.6, n.2, Março – 2021. Disponível em:
<<https://cadernoscajuina.pro.br/revistas/index.php/cadcajuina/article/view/511/520>> Acesso em: 13
jun. 2024.

SOLIGO, V.; SOLIGO, M. G. Formação de professores no Brasil: Aspectos legais e reais na gestão
escolar. **Temas & Matizes**, [S. l.], v. 13, n. 24, 2020. DOI: 10.48075/rtm.v13i24.23560. Disponível em:
<https://saber.unioeste.br/index.php/temasmatizes/article/view/23560>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SOUZA, A. R. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista
Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 24, n. 1, jan./abr. 2008, p. 51-60.

SOUZA, Angelo Ricardo de; GOUVEIA, Andréa Barbosa. Diretores de escolas públicas: aspectos do
trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, n. especial 1, p. 173-190, 2010.

