

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

CÁSSIO BARBOSA NORONHA

GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA: DOS ASPECTOS POLÍTICOS E LEGAIS
A UMA PROPOSTA DE GESTÃO

São Leopoldo

2015

CÁSSIO BARBOSA NORONHA

GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA: DOS ASPECTOS POLÍTICOS E LEGAIS
A UMA PROPOSTA DE GESTÃO

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Iuri Andréas Reblin

São Leopoldo

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N852e Noronha, Cássio Barbosa
Gestão educacional pública: dos aspectos políticos e legais a uma proposta de gestão / Cássio Barbosa Noronha ; orientador Iuri Andréas Reblin. – São Leopoldo : EST/PPG, 2015.
58 p. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2015.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Ética. 3. Liderança educacional. I. Reblin, Iuri Andréas. II. Título.

CÁSSIO BARBOSA NORONHA

GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA: DOS ASPECTOS POLÍTICOS E LEGAIS
A UMA PROPOSTA DE GESTÃO

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação: 04/01/2016

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Remí Klein – Doutor em Teologia – Faculdades EST

AGRADECIMENTOS

A Deus, grandioso em sua eterna graça, que em Sua onipresença esteve me fortalecendo para continuar firme ao longo desta trajetória.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Iuri Andréas Reblin, que contribuiu de forma magnífica com o presente trabalho.

Aos meus pais, Maria Francisca Barbosa de França e Raimundo Nonato Noronha Rodrigues, pelo apoio e investimento que fizeram em mim durante toda vida, apesar das condições financeiras adversas.

A minha namorada e futura esposa, Samily Bernardo de Macêdo, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência.

Aos meus amigos, Prof. Braulio de Medeiros Gonçalves, companheiro de estudos, e Raildo da Silva Lopes Medeiros que, em um dos piores momentos da minha vida, estiveram ao meu lado sem reservas. Muito Obrigado.

RESUMO

A presente pesquisa objetiva explicar um estudo acerca do trabalho, do perfil e das atribuições do gestor escolar. Para tanto, o estudo fundamenta-se em um contexto histórico, pedagógico e administrativo do sistema educacional brasileiro. Além disso, a pesquisa aborda conceitos relevantes como: liderança, ética, gestão democrática, papel do gestor educacional, modelos de gestão e a legislação norteadora da educação no país. A relevância destes conceitos perpassa toda a construção desta pesquisa e, também, demonstram sua eficácia e eficiência no processo educacional. Por fim, se enfatiza o modelo de gestão ideal que deve ser implantado na instituição de ensino onde se prioriza a construção social e profissional dos cidadãos - o Instituto Federal de Educação.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Gestão Escolar. Ética. Liderança.

ABSTRACT

This research has the goal of explaining a study about the work, profile and attributes of a school manager. For this the study is founded on a historical, pedagogical and administrative context of the Brazilian educational system. Besides this the research deals with relevant concepts such as: leadership, ethics, democratic management, the role of the educational manager, models of management and guiding legislation for education of the country. The relevance of these concepts pervades the whole construction of this research and also demonstrates their efficacy and efficiency in the educational process. Finally, there is emphasis on the ideal management model that should be implanted in the teaching institution where the social and professional construction of the citizens are prioritized – the Instituto Federal de Educação [The Federal Institute of Education].

Keywords: Educational Management. School Management. Ethics. Leadership.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA: CARACTERÍSTICAS, POLÍTICAS E ASPECTOS LEGAIS	15
1.1 Gestão Educacional Pública.....	15
1.2 Políticas Públicas para Educação.....	20
<i>1.2.1 Características dos anos 1980 e 1990.....</i>	<i>22</i>
<i>1.2.2 Políticas públicas e suas perspectivas para a educação</i>	<i>23</i>
1.3 MEC: Características e Notas Históricas.....	27
1.4 Considerações Finais.....	29
2 A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL: NOTAS HISTÓRICAS, ASPECTOS GERAIS E A GESTÃO EDUCACIONAL.....	31
2.1 O que é a Lei 9.394/96.....	31
2.2 LEI 11.892 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Criação da Lei, Objetivo e Estrutura Organizacional.....	35
2.3 Do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal	37
2.4 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do ACRE	41
3 PROPOSIÇÃO – MODELO DE GESTÃO	45
3.1 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.....	46
3.2 Tomada de Decisão	49
CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS.....	55

INTRODUÇÃO

O educador — e de modo geral toda a educação do país — enfrenta desafios todos os dias, desafios estes que, muitas vezes, parecem ser de inteira responsabilidade e competência do gestor escolar. Sabe-se que, a gestão e a ética escolar influenciam diretamente no resultado alcançado no dia a dia da sala de aula, pois os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do gestor e da comunidade escolar são testados diariamente. Sendo assim, como se pode delimitar e organizar o papel de cada profissional, cidadão e aluno no contexto escolar?

Para responder tal questionamento, priorizamos como pressuposto basilar a gestão escolar, visto que é responsabilidade do gestor estar capacitado para tomar decisões participativas e justas, bem como, conhecer e delegar atribuições a todos os envolvidos no processo educacional. Por isso, observar e delinear a competência do gestor educacional dentro do ambiente escolar é imprescindível.

Embora o tema gestão democrática ou ética seja assunto frequente e comum no ambiente de trabalho, na prática, principalmente, para quem está diretamente envolvido na administração e/ou gestão escolar, perceber que a realidade nem sempre é fácil. Por exemplo, nas escolas públicas sempre há assembleias de pais, alunos e professores, essas reuniões deveriam ser feitas para gerir diretrizes e para planejar o estatuto da instituição. Porém, tais assembleias costumam ser apenas reuniões em que são tratados assuntos supérfluos, relacionado, muitas vezes, com o comportamento dos educandos. Ou ainda, alguns gestores resolvem estabelecer suas próprias regras, diretrizes, normas e planejamentos. Não levando em consideração a participação da comunidade e nem dos profissionais que estão, diariamente, em sala de aula enfrentando os problemas da sociedade.

Então, este trabalho fundamenta-se em um estudo teórico a fim de investigar os empecilhos e entraves que impedem o bom andamento dos trabalhos e o que dificultam os objetivos e metas de serem realizados. Apesar disso, a pesquisa pode encontrar entraves e dissolvê-los com propostas que auxiliem os gestores a tomar suas decisões, pois por meio de uma gestão democrática, participativa e fundamentada é possível direcionar os educandos a uma vida escolar de sucesso e formar um cidadão melhor e mais consciente do seu papel na sociedade. Para isso,

a ética e a gestão devem ser as fontes norteadoras para o administrador educacional. O papel do gestor passa, então, a ser destacado e adentra em discussão neste artigo.

Esta pesquisa faz-se necessária pela necessidade de haver um estudo acerca do papel do gestor, a fim de que o processo educacional seja o mais coerente e participativo possível. E o arcabouço teórico utilizado neste trabalho nos permite compreender muitos conceitos, além de nos fazer visualizar o contexto histórico de construção do perfil do gestor no Brasil. A análise bibliográfica aborda o tema liderança do gestor tanto de modo administrativo quanto pedagógico, e o referencial teórico contou com leis e estudiosos de renome, tais como: Lück, Melo, Paro, Silva, Viera, Chiavenato e outros.

Portanto, a pesquisa foi dividida em: introdução, capítulos e considerações finais. O primeiro capítulo aborda as características, políticas e aspectos legais da gestão educacional pública; o segundo capítulo versa sobre a LDB (Lei de Diretrizes e Bases) com seu contexto histórico e aspectos gerais; e o terceiro capítulo faz alguns apontamentos do que seria uma gestão eficiente e eficaz segundo alguns autores. E, por fim, as considerações finais apresentam um resumo mais detalhado com as causas e consequências aqui estudadas. De modo geral, a pesquisa objetiva também contribuir de forma esclarecedora como o perfil de um bom gestor é primordial a partir de diretrizes educacionais cristãs diante dos desafios e dificuldades do mundo contemporâneo. Já que, a educação cristã permite um compartilhamento de valores relevantes ao desenvolvimento dos educandos, professores e demais profissionais. O artigo 33 da LDB faz menção do ensino religioso, mesmo não sendo a educação cristã, existe um conceito favorável de respeito e ética.

1 GESTÃO EDUCACIONAL PÚBLICA: CARACTERÍSTICAS, POLÍTICAS E ASPECTOS LEGAIS

O objeto de análise deste trabalho é a gestão educacional pública, precisamente, a gestão exercida no ensino médio, técnico e superior do Instituto Federal de Educação no Acre. O foco é dado ao gestor e às suas práticas. O estudo é estabelecido por meio dos processos democráticos que devem nortear gestores, professores, funcionários, alunos e comunidade. Além do conteúdo teórico e histórico acerca da administração pública educacional, o presente trabalho procura trazer uma reflexão acerca das imprescindíveis melhorias que podem ser implantadas no ambiente educacional. O conteúdo traz uma proposta de gestão participativa baseada no diálogo, sendo que todos devem sentir-se parte da mudança e das tomadas de decisões.

1.1 Gestão Educacional Pública

A gestão pública brasileira é frequentemente tema de debate, quer seja por mudanças conjunturais, quer seja por necessidade de adaptação aos ditames do mercado ou das relações, quer seja por conta de avaliações periódicas sobre a qualidade do serviço ou sobre os benefícios e as estratégias para fazer melhor uso dos recursos. Esses questionamentos sobre o exercício da gestão não envolvem apenas a gestão em geral, mas abrangem também a administração escolar. Há constantemente a procura por alternativas para uma gestão mais democrática e efetiva.

A administração pública é uma herança da era colonial. Assim, todos os cargos públicos eram distribuídos apenas aos nobres e, por isso, o legado da carreira dos pais passava efetivamente aos filhos, predominando, dessa forma, a corrupção e o nepotismo. Foi a partir desta época que se cultivou o preconceito de que tudo que é público ou administrado pelo poder público é ineficiente, de má qualidade ou até mesmo mal gerido.¹

Os traços predominantes do autoritarismo, seja em épocas coloniais, em regime escravocrata, na fragilidade da República dos Marechais, no

¹ PAES DE PAULA, A. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 106.

populismo ou na ditadura militar, forjaram heranças muito fortes na democracia conquistada a duras penas pela sociedade brasileira. O aperfeiçoamento pelas relações de poder democratizadas e com respeito à cidadania do povo disputa espaço, dia a dia, com as conservadoras políticas de fisiologismo e coronelismo ainda existentes no Brasil.²

Desde a República Velha até a globalização o Brasil vem passando por fortes transformações, logo as mudanças na área da gestão escolar são inevitáveis e já tardias. O processo de transformação nas organizações e na sociedade ocorre a todo o instante, e os gestores públicos devem estar preparados para absorver e para criar soluções que eliminem os paradigmas enfrentados na atualidade. Supera-se, assim, o legado histórico da gestão pública brasileira estar vinculada a gestores despreparados. Sofremos com este legado ruim deixado pelos primeiros administradores.

A proclamação da República em 1889, ao promover a descentralização político-administrativa no país, gerou expectativas de uma efetiva autonomia no Estado do Rio de Janeiro. A implantação da República federativa no Brasil coincidiu, com sérias dificuldades econômicas e financeiras que, em fins da década de 1890, chegaram a uma situação-limite, muito embora esse quadro de crise tenha sido entremeado por breves conjunturas de recuperação. Além desses problemas de ordem econômica, o exercício, pelos fluminenses, da autonomia que o federalismo oferecia, foi dificultado, mais uma vez, pela proximidade da capital federal, a ponto de se tornar voz corrente que a política estadual era decidida na Rua do Ouvidor.³

Atualmente, uma das correntes políticas predominantes no Brasil é o neoliberalismo, definido como uma ideologia, um conjunto de ideias políticas e econômicas capitalistas, que estabelece a total liberdade de comércio e exclui a participação do Estado. Sendo assim, a gestão está associada aos paradigmas e a forma conservadora de pensar de nossa sociedade. Essa ideologia se dá pelo fato dos Estados Unidos da América (EUA) deterem grande parte do poder econômico mundial. Temos, então, os opostos. O liberalismo clássico visava o direito do homem enquanto cidadão e, também, a educação. Já o Neoliberalismo focaliza no consumismo/consumidor. A única liberdade postulada é a liberdade econômica.

Deste modo, as novas tecnologias, os produtos importados, a desvalorização da língua materna, a privatização e a própria modernização influenciam o campo educacional, já que a educação passa a não fazer mais parte

² MELO, Maria Teresa Leitão. *Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar*. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 246.

³ FERREIRA, Marieta de Moraes. *Política e Poder no Estado do Rio na República Velha*. Rio de Janeiro, Cpdoc, 1985. Mimeo. p. 116.

do campo social e político, e sim como parte do mercado. O discurso parece ser de novas estratégias e de novas políticas para melhorar a educação, mas não é isso que acontece. Enfatizar qualidade total na educação é algo que remete a gestão empresarial. Desta maneira, o que se busca são resultados, deixando claro a competitividade e o sucesso individual. Tudo isso parece ser algo sedutor e com promessas infalíveis.

O capitalismo é movido pela tendência à generalização da forma-mercadoria, a máxima ampliação possível do âmbito da produção de mercadorias como proporção da produção da sociedade como um todo. Liberalismo era a forma ideológica precípua no primeiro estágio, predominantemente extensivo, do capitalismo caracterizado por elevados ritmos de expansão da produção.⁴

Assim, como as mudanças na administração pública ocorreram através da história, a função do gestor também se modificou. Aquela figura imponente e inquestionável deu lugar ao gestor. O gestor deve entender o que é uma gestão democrática e o ato de administrar.

A gestão pública não é estática e rotineira, mas é algo dinâmico que tem exigido maiores habilidades do gestor nos últimos tempos. O despreparo do gestor, assim como da comunidade, em relação às tomadas de decisões, pode gerar grandes problemas. Essa falta de habilidade pode ser técnica ou de natureza comportamental, porém o simples fato de desconhecer os fundamentos que regem sua função, seu sistema educacional e as leis de sua cidade, estado e país pode resultar num retrocesso do trabalho executado. Ainda, tratando-se de habilidades, é necessário saber agir, ouvir, decidir, ganhar e perder.⁵ Geralmente, quem está acostumado a comandar não tem a humildade suficiente para conjugar os verbos aqui citados, mas uma gestão democrática deve saber valorizar todo tipo de participação, tanto a direta quanto a indireta. E é, também, dever do gestor buscar novas formas de administrar a organização escolar e de se relacionar com as pessoas. A mudança organizacional pode ser melhor compreendida a partir de vários aspectos como, por exemplo, o contexto da mudança, o conteúdo ou até mesmo o processo de mudança.⁶

⁴ VIOTTI da Costa, Emília (1968) "Introdução ao estudo da emancipação política". In. MOTTA, Carlos Guilherme da. *O Brasil em perspectiva*. São Paulo: Difel 1968. cd, 5.9.21.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 3.

⁶ MACHADO, Rogério A. A Avaliação de alternativas na tomada de decisão. *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 52-57, mar./abr. 1976.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”.⁷

O contexto é representado por fatores externos como leis, regulamentações, acontecimentos que, de algum modo, alteram a forma de conduta da organização. O conteúdo pode ser entendido como procedimentos, que precisam ser renovados, ou até mesmo a própria estrutura da organização. No ambiente moderno, as escolas têm a necessidade de “sobreviver” no mundo em constante transformação. Para isso, o gestor deve ter a capacidade de inovar, não apenas no que tange a tecnologias avançadas, mas também em inovações internas de processos e, principalmente, de pessoas. Esta renovação separa-nos do administrador da era colonial que não tinha o preparo suficiente, mas tinha uma posição social.

No passado, o trabalho de administrar uma escola era considerado uma tarefa simples e rotineira, pois o necessário, na verdade, era apenas o zelo para o bom funcionamento da escola, e as decisões eram centralizadas nas mãos do diretor. A expressão “administração escolar” foi substituída pela expressão “gestão escolar”. E o que parece ser uma simples mudança de expressão representa, na verdade, total mudança de postura.

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.⁸

Essa mudança da noção de administração versus gestão se dá pelo predomínio da administração empresarial em todos os campos da sociedade. De tal modo, todas as ações devem ser responsáveis e testadas devidamente, os resultados devem ser averiguados da mesma maneira como seriam no sistema empresarial, levando em consideração todo o rigor para a melhor obtenção de

⁷ PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001. p. 18-19.

⁸ BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar*. Brasília: UnB, CEAD, 2004. v. 5. p. 25.

resultados, de forma que não interfira nos valores e no comportamento tido apenas como comercial. Contudo, na gestão escolar, o fim não é esse.

A escola é uma instituição social e viva, que se altera, se modifica e se (re)constrói. Observamos a “crescente mercadorização dos critérios de gestão educacional, com a prevalência da lógica do mercado educacional sobre a lógica do direito à educação [...]”.⁹ Se a distinção não for bem entendida haverá o crescimento da privatização escolar - pensamento estritamente econômico- e da gestão educacional. Vale ressaltar a diferença entre os modelos:

[...] a organização escolar apresenta, por oposição a outras organizações, alguns elementos específicos. É o caso, por exemplo, dos objetivos, quase sempre mais difíceis de definir e menos consensuais do que em outras organizações, a existência da matéria prima humana que oferece outro caráter à escola, o fato dos professores terem a mesma formação dos outros integrantes da equipe escolar, a impossibilidade de se medir com precisão os resultados obtidos como se faz nas organizações empresariais, dentre outros.¹⁰

A gestão educacional no Brasil é dividida em sistema de ensino federal, estadual e municipal. É sabido que cada sistema tem a sua função e o seu papel no processo educacional do país, por exemplo, a educação básica é dever dos Estados, Distrito Federal e municípios, sendo que o ensino médio é dever dos estados e do Distrito Federal, e a educação infantil é dever dos municípios. As instituições particulares e os órgãos federais são de responsabilidade da União e também dos estados e do Distrito Federal. Essas instituições federais possuem atribuições próprias, sendo a União encarregada da coordenação e da articulação delas.¹¹

A gestão democrática das instituições públicas está prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases de 1996. E, mesmo assim, algumas pessoas acreditam que a democratização e a valorização da educação são apenas

⁹ SILVA JR., C. A. da. Espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. p. 199.

¹⁰ MAIA, G. Z. A. *Gestão escolar: implicações para um ensino de qualidade*. 2000. 211 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

¹¹ BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 out. 2015.

algo utilizado pelos políticos para “aliviar-se de suas responsabilidades, transferindo poderes e funções para o nível local.”¹²

As mudanças citadas anteriormente – o ato de administrar não ser mais considerado uma tarefa simples; a figura do administrador dá lugar ao novo conceito de gestão; a nova concepção de administração e gestão para o que é público - foram profundas no âmbito político, econômico e social, o que gerou impacto na organização do trabalho pedagógico. A forma como o trabalho pedagógico na escola pública deve ser organizado não é algo fácil, pois requer formação de qualidade, trabalho coletivo, autonomia e participação de todas as partes envolvidas.

A gestão não deve depreciar a administração, mas superar limitações, simplificar e atender as necessidades da realidade de uma forma mais simples e dinâmica. Temos, então, um conceito de liderança educacional indispensável a um diretor-gestor escolar. É relevante expor que essas novas definições são frutos de diversas lutas pela universalização do ensino e pela defesa da gestão democrática da educação pública. Estas lutas fazem parte da sociedade e de suas reivindicações há décadas, mas que só tiveram o ápice a partir de 1980. E a partir daí houve a aprovação do princípio de gestão democrática da educação inserida no art.206 da Constituição Federal.

1.2 Políticas Públicas para Educação

Nas últimas décadas, a discussão acerca das políticas públicas voltadas para a educação tomou uma dimensão ampla, visto que em todo o mundo a forma de pensar a gestão se tornou mais importante e democrática. As políticas públicas envolvem todos os grupos da sociedade civil, portanto, pertencem ao grupo de políticas públicas sociais, garantindo, assim, a todos os cidadãos o direito à educação. Por isso, as políticas públicas devem ser garantidas com qualidade e universalidade. Quanto à política educacional é responsabilidade do Estado, e deve respeitar o direito individual de cada cidadão e assegurar o bem comum. Sabemos

¹² BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 45.

que não é uma tarefa fácil já que deve suprir anseios, objetivos, valores e, ainda, deve ser guiada pelo povo.¹³

Um documento de suma importância em nosso país é o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, de 1932. O manifesto sucedeu por meio dos reformistas da educação, entre eles estão: Anísio Teixeira, Lourenço Filho, Fernando de Azevedo e outros. O ano de 1931 foi um marco, devido ao movimento católico que expunha as discrepâncias entre a educação nova e o ensino religioso. Este período foi marcado pelo consenso e equilíbrio entre duas pedagogias: a tradicional e a nova. Mas, o verdadeiro apogeu foi a publicação do Manifesto, no ano seguinte, na IV Conferência Nacional da Educação. Com isso, houve uma “separação” entre católicos e liberais.

Nesse Manifesto são apresentadas as prioridades e as metas educacionais que precisavam ser alcançadas. O documento garante o “sucesso” da gestão escolar por meio de uma boa administração. Apesar de ser um documento antigo, torna-se atual pelo fato de tratar sobre a função social da escola, que é algo discutido até hoje. Contudo, não se pode afirmar que os problemas sejam os mesmos de 1932, mas em suma, permanece a necessidade de ter alunos, famílias e toda a comunidade envolvida e empenhada no processo educacional. Portanto, esse foi o primeiro documento de regulamentação da situação brasileira em relação à educação. Posteriormente, outro instrumento foi basilar para a implementação da educação nacional e de suas políticas, a saber: a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB).¹⁴ Sendo esta, então, a bússola norteadora da educação no país. Enfoque do próximo capítulo deste trabalho.

Existem três tipos de políticas públicas: as Redistributivas, as Distributivas e as Regulatórias, sendo que: as Redistributivas consistem em redistribuição de renda na forma de recursos ou financiamentos, ou seja, é a isenção do IPTU ou das taxas de água e energia. Já Distributivas são ações financiadas pela sociedade por intermédio do orçamento do Estado, por exemplo, a limpeza de vias públicas. E as Regulatórias determinam quais ações das políticas já citadas serão realizadas pelo

¹³ INEP/MEC. *Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário vol. 2* / Editora-chefe: Marília Costa Morosoni. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

¹⁴ BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 out. 2015.

governo. Então, as políticas públicas educacionais, de modo geral, são atos que o governo realiza ou não em favor da educação.¹⁵

Se o governo faz ou não algo, isto também pode ser considerado uma política pública, já que envolve uma decisão. Isso serve para o campo educacional, pois as políticas públicas educacionais devem regular e orientar os sistemas de ensino.

A globalização influenciou o âmbito político e econômico do mundo. Com essas mudanças, houve a preocupação de incorporar novas tecnologias na educação. A política neoliberal permite a integração do mundo inteiro em uma mesma agenda econômica. Deste modo, o Estado não interfere nas questões econômicas, consente total liberdade aos grupos econômicos para que possam realizar seus investimentos. Assim, podemos observar na história que houve um arranjo na política liberal a fim de adequar-se a era da globalização. O que ficou conhecido como neoliberalismo.¹⁶

1.2.1 Características dos anos 1980 e 1990

A crise econômica de 1973 fez com que todos os anseios da educação caíssem por terra. O declínio da economia e o aumento da inflação refletiram no crescimento exacerbado do desemprego, que afetava principalmente os jovens e as pessoas sem qualificação, resultando na diminuição do número de alunos em salas de aula.¹⁷ Todavia, com o crescente desemprego e com a necessidade de qualificação para lograr bons empregos e salários, os jovens começaram a perceber que o caminho correto para aquela situação era a continuação dos estudos. Isso fez crescer a demanda da educação obrigatória e universitária.¹⁸

Vários aspectos caracterizaram esse período, entre eles podemos observar: incertezas quanto ao futuro; rendas baixíssimas; aumento da expectativa de vida; movimentos migratórios e tantos outros. Com tantas mudanças, a educação sofreu

¹⁵ TEIXEIRA, Elenaldo Celso. *O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade*. Salvador: Bahia – Revista AATR, 2002. p. 64.

¹⁶ LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. p. 295.

¹⁷ GHIRALDELLI, Júnior Paulo. *História da Educação Brasileira*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 109.

¹⁸ GERMANO, J., W. *Estado Militar e Educação no Brasil (1964- 1985)*. São Paulo: Cortez, 1994. p. 101.

fortes ameaças.¹⁹ Os indicadores apontam que a educação estava deixando de ser prioridade nos gastos públicos, pois o espaço, agora, estava sendo dividido com o desemprego, saúde e pensão.²⁰ Assim, todo o discurso de objetivos sociais e igualitários da educação estava ficando para trás, e a tensão generalizada na economia era mais importante. O país estava em crise e a educação poderia esperar.²¹

Diante desse contexto marcado pela recessão econômica e pelas mudanças sociais era necessário priorizar o que seria mais prático para educação, concluiu-se que era preciso melhorar a utilização dos recursos para obter uma educação de qualidade, pois os jovens precisavam estar qualificados, porque a exigência do mercado de trabalho era enorme. Esse fator serviu para impulsionar as mudanças que ocorreram na formação profissional, entre elas citamos três relevantes direcionamentos: a formação tecnológica básica no núcleo comum da educação obrigatória; a conexão entre o mundo do trabalho e a formação profissional dos jovens; e a elaboração do sistema nacional de certificação da formação profissional alcançada.²²

Logo, algo muito positivo aconteceu, o esforço de favorecer e integrar minorias étnicas e culturais à educação foi defendido. A década de 80 terminou com uma relativa valorização do sistema educacional, havendo investimentos na formação de recursos humanos, mas as pesquisas deram maior importância às escolas e aos resultados dos alunos diante dos fatores sociais e familiares.

1.2.2 Políticas públicas e suas perspectivas para a educação

As Políticas Públicas referem-se às decisões que deverão ou não ser adotadas, as opções perpetradas, o modo de implementação a ser adotado e os modelos de avaliação aplicados. Tudo referente a uma estratégia de interferência do Governo. O Estado aplica ações específicas para cada área (educação, lazer, saúde). Essas ações devem ser efetivadas em conjunto com órgãos públicos,

¹⁹ CUNHA, L., A. *Educação e desenvolvimento social no Brasil*. Rio de Janeiro: Francisco Alves. Editora Eldorado Tijuca, 1991. p. 233.

²⁰ NAGEL, Lizia Helena. *A sociedade do conhecimento no conhecimento dos educadores*. Texto aprovado e publicado nos Anais (em CD-ROM) do I Seminário Internacional de Educação. Cianorte: 2001. [Arquivo: SOCIEDconhecim]

²¹ CUNHA, 1991, p. 293.

²² GHIRALDELLI JR., Paulo. *História da Educação Brasileira*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 75.

cidadãos e diferentes agentes da sociedade, tanto para diagnosticar os setores que carecem quanto para estabelecer as medidas e efetivá-las.²³

As políticas sociais são implementadas pelo Estado e visam proteger socialmente o cidadão. Estas ações, em virtude do desenvolvimento econômico, possibilitam a redistribuição de benefícios sociais em detrimento das desigualdades sociais. O século XIX deixou o legado das políticas sociais, em que o maior conflito era entre o capital e o trabalho, o que resultou na revolução industrial.²⁴ Desta maneira, a Educação pode ser considerada uma política pública social, já que é de responsabilidade do Estado. Trata-se de uma forma utilizada pelo Estado para interferir nas relações sociais e na formação do cidadão, e o que varia de sociedade para sociedade são as questões temporais e a dinamicidade de cada uma.

As ações políticas são direcionadas a diferentes grupos, de diferentes épocas e não podem ser efetivadas em curto prazo pelo Estado, pois há o perigo de não se obter o resultado esperado. As políticas sociais implementadas pelo Estado Capitalista têm influência de uma parte da sociedade que nem sempre defende o bem comum ou a progressão dos menos favorecidos.

[...] parece ser mais fecundo interpretar a política educacional estatal sob o ponto de vista estratégico de estabelecer um máximo de opções de troca para o capital e para a força de trabalho, de modo a maximizar a probabilidade de que membros de ambas as classes possam ingressar nas relações de produção capitalistas.²⁵

Os neoliberais veem as políticas públicas sociais como um grande problema. No lugar de ser uma tentativa de diminuir as desigualdades, em decorrência do acúmulo gerado pelos capitalistas, são tidas como responsáveis pelos problemas atravessados na sociedade. Os interesses e as liberdades individuais estariam ameaçados se o Estado fizesse uma intervenção, visto que inibiria a livre iniciativa e a concorrência privada. Concordando com esta teoria, os neoliberais acreditam que não é de responsabilidade do Estado a oferta de educação pública a todo cidadão.

[...] em escolarização, pais e filhos são os consumidores, e o mestre e o livre mercado é apontado pelos neoliberais como o grande equalizador das

²³ NUNES, Deise Gonçalves. Reconhecimento social da infância no Brasil: da menoridade à cidadania. In: VASCONCELLOS, Vera Maria Ramos de (Org.). Educação da infância: história e política. Rio de Janeiro: DP&A, 2005. p. 29.

²⁴ PONCE, A. *Educação e luta de classes*. Tradução: José Severo de Camargo Pereira. 6. Ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986. p. 27.

²⁵ OFFE, Claus. *Problemas estruturais do Estado capitalista*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. p. 36.

relações entre os indivíduos e das oportunidades na estrutura ocupacional da sociedade administrador da escola, os produtores. A centralização na escolaridade trouxe unidades maiores, redução da capacidade dos consumidores de escolher e aumento do poder dos produtores.²⁶

A educação obteve avanços significativos nos últimos quarenta anos, por exemplo, desenvolveram-se ótimos centros de ensino superior e logrou-se espaço na área de pesquisa científica e tecnológica.

Mas, é a escola básica que deve ser notada, pois ela prepara o jovem para ingressar no mercado de trabalho, oferece o devido suporte ao cidadão e auxilia os indivíduos a terem escolhas mais promissoras. O estudo deve ter/ser incorporado aos avanços tecnológicos para que haja um real padrão de desenvolvimento.

Porque não discutir com os alunos a realidade concreta a que se deva associar a disciplina cujo conteúdo se ensina, a realidade agressiva em que a violência é a constante e a convivência das pessoas é muito maior com a morte do que com a vida? Porque não estabelecer uma necessária "intimidade" entre os saberes curriculares fundamentais aos alunos e a experiência social que eles têm como indivíduos? Porque não discutir as implicações políticas e ideológicas de um tal descaso dos dominantes das áreas pobres da cidade? A ética de classe embutida neste descaso? Porque, dirá um educador reacionariamente pragmático, a escola não tem nada que ver com isso. A escola não é partido. Ela tem que ensinar os conteúdos, transferi-los aos alunos. Aprendidos, estes operam por si mesmos.²⁷

Os resultados obtidos pela educação no Brasil, muitas vezes, servem apenas para subsidiar discussões políticas e eleitoreiras. Servem de plataforma para o governo, havendo, assim, um centralismo, um aglomerado de segmentos e burocracias que consomem os recursos que deveriam estar sendo utilizados da melhor forma possível. Por isso, aconteceu um crescimento quantitativo que não acompanhou o qualitativo.

A concepção assistencialista da função da escola e do processo pedagógico gerou uma demanda por especialistas de diversas naturezas, de administradores de nível superior a médicos, dentistas, assistentes sociais e nutricionistas, ocasionando um ônus a mais nas folhas de pessoal que hoje comprometem de 80 a 95% dos orçamentos destinados à educação na maioria dos estados e municípios, esferas de governo que arcam com a parte mais significativa dos gastos, com a manutenção do ensino fundamental e médio.²⁸

²⁶ FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo e liberdade*. São Paulo: Arte Nova, 1977. p. 135.

²⁷ FREIRE, Paulo, *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996. p. 165.

²⁸ MELLO, Guiomar N. de e SILVA, Rose N. *A gestão e a autonomia da escola nas novas propostas de políticas educativas para a América Latina*. São Paulo: Editora Cortez. p. 129.

É preciso estabelecer objetivos e prioridades nacionais diante de tantos entraves encontrados em nossa educação. Muitos alunos repetem o ano e são obrigados a desistir dos estudos para colaborar na renda familiar; faltam investimentos em capacitação e material didático; os salários estão defasados; o currículo escolar precisa ser homogêneo; além da necessidade de diminuição da evasão escolar. Esses são alguns dos problemas enfrentados.

O “aprender” vai além da sala de aula, pois há outros aspectos que influenciam nas práticas e no comportamento da sociedade como um todo. São questões como pobreza, desnutrição, dificuldades de acesso à escola, consumo de drogas, violência, falta de interesse dos familiares, entre outros. Estes problemas, também, devem ser alcançados pelas políticas públicas. Afinal, na escolha de maiores e menores prioridades, as maiores devem incidir sobre outras. O objetivo deve ser minimizar o maior número de barreiras possíveis. Desta forma, é possível visualizar melhor os problemas e diagnosticar os gargalos.

O discurso impregnado no fazer educativo, que afirma ser o aluno o centro do processo ensino-aprendizagem, não encontra respaldo nas práticas educacionais vigentes. Muitas vezes, a falta de estrutura adequada ou de tempo suficiente para o planejamento das atividades docentes e a ausência de apoio técnico especializado no manuseio e na implementação dos recursos didáticos contribuem para certo abandono ou subutilização dos equipamentos existentes.²⁹

Há de se levar em conta a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na construção das propostas pedagógicas, bem como na seleção das ferramentas adequadas às intervenções. Nesse caso, vale lembrar o papel fundamental que você, funcionário(a) de escola, deve exercer, a partir não somente da vivência como educador, mas também dos conhecimentos específicos adquiridos, que lhe conferem habilidades de técnico e gestor, nesses processos.³⁰

É necessário avaliar a importância de cada um e a função que cada um desempenha em relação ao outro. A principal função da escola³¹ é enfatizar e efetivar o processo de ensino e aprendizagem e estes não podem ser substituídos.

As políticas públicas têm o compromisso social de abranger diversas áreas, sobretudo, aquelas que demandam mais cuidado para o bom funcionamento da sociedade e da qualidade de vida de seus cidadãos. Mas, as políticas públicas da educação devem possibilitar o ingresso, a efetivação e o término da educação básica com qualidade, possibilitando assim, o alicerce para os níveis posteriores.

²⁹ FREITAS, Olga. *Equipamentos e materiais didáticos*, Universidade de Brasília, 2009. p. 16.

³⁰ FREITAS, 2009, p. 28.

³¹ NAGEL, 2001, p. 5.

Desta forma, o cidadão/jovem terá melhor compreensão dos conhecimentos e das habilidades cognitivas básicas necessárias aos padrões exigidos pelo moderno e tecnológico mercado de trabalho.

A “separação” das áreas do conhecimento ocorreu devido à visão mecanicista do mundo, essa influência chegou também no campo educacional. Porém, as disciplinas básicas devem ser vistas com novos olhares, ou seja, devem permitir ao educando a prática da aprendizagem em seu cotidiano. Assim, deve haver uma valorização do currículo e não uma fragmentação, enfatizando o ensino com qualidade e finalidade. O currículo escolar hoje gera em nossos jovens um profundo descontentamento, pois muitos conteúdos estudados parecem não ter nenhum ou pouco uso na vida fora das quatro paredes da escola. “Processo de desqualificação e atomização de tarefas ocorrido no âmbito da produção e da distribuição também foi reproduzido no interior dos sistemas educacionais”.³²

1.3 MEC: Características e Notas Históricas

O Ministério da Educação (MEC) — a sigla só passou a existir em 1953 — é um órgão da administração federal direta. Foi criado em 1930, após Getúlio Vargas assumir o poder, a priori denominado Ministério da Educação e Saúde Pública contemplava os segmentos: saúde, educação e meio ambiente. E os assuntos referentes à educação eram geridos pelo Departamento Nacional de Educação, órgão do Ministério da Justiça.³³

Em 1932, um grupo de estudiosos, pensando na elaboração de políticas educacionais, resolve criar o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. O objetivo era a defesa de uma escola única, pública, laica, obrigatória e gratuita. Até então, a Igreja Católica exercia o papel de educar, desde que os jesuítas o fizessem. Foi apenas em 1934 que a educação passou a ser um direito de todos, ensinada pela família e pelo poder público. E em meados de 1945 houve uma reforma na educação secundária e universitária.³⁴

Até 1960, todos os estados e os municípios seguiam o mesmo modelo de sistema educacional, mas no ano seguinte foi aprovada a LDB (Leis de Diretrizes e

³² SANTOMÉ J. T. *Globalização e Interdisciplinaridade: o currículo integrado*. Porto Alegre: Artmed, 1998, p. 13.

³³ HISTÓRIA. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/institucional/historia>>. Acesso em: 04 set. 2015.

³⁴ SPOSITO, Marília. *O povo vai à escola*. São Paulo: Loyola, 1984, p. 220.

Bases da Educação). Desta forma, os estados e os municípios passaram a ter mais autonomia.

A reforma universitária, em 1968, foi a grande LDB do ensino superior, assegurando autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira às universidades. A reforma representou um avanço na educação superior brasileira, ao instituir um modelo organizacional único para as universidades públicas e privadas.³⁵

Depois de muitas transformações e discussões, em 1995, o MEC passa a atender somente aos anseios da educação. Houve, então, em 1996, uma reforma na educação no Brasil. Uma nova LDB trouxe diversas mudanças nas leis anteriores, incluindo a educação infantil e a possibilidade de formação adequada aos professores da educação básica. De acordo com o MEC, temos:

A estrutura regimental do MEC como conhecemos só ficou estabelecida realmente pelo decreto nº 4.791, de 22 de julho de 2003. Este, estabelece como área de competência do MEC:

- Política nacional de educação
- educação infantil
- educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, ensino de jovens e adultos, educação profissional, educação especial e educação a distância, exceto ensino militar
- avaliação, informação e pesquisa educacional
- pesquisa e extensão universitária
- magistério
- assistência financeira a famílias carentes para a escolarização de seus filhos ou dependentes

Entre algumas áreas ligadas ao Ministério da Educação podem-se citar:

- Exemplar da Constituição brasileira de 1988 distribuído pelo Ministério da Educação-MEC.
- Educação especial
- Educação superior
- Educação profissional e tecnológica
- Educação infantil
- Educação a distância
- Educação do campo
- Educação indígena
- Educação ambiental

Entre as secretarias do órgão, estão:

- Secretaria Executiva (SE)
- Secretaria de Educação Superior (Sesu)
- Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec)
- Secretaria de Educação Básica (SEB)

³⁵ HISTÓRIA. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=172>. Acesso em: 04 maio. 2015.

- Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (Secadi)
- Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (Sase)
- Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres)
- Órgãos vinculados[editar | editar código-fonte]
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (Responsável pelo ENADE)
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)
- Conselho Nacional de Educação (CNE)
- Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES)
- Instituto Benjamin Constant (IBC)
- Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES)
- Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj)
- Colégio Pedro II.³⁶

1.4 Considerações Finais

Um bom gestor deve procurar com veemência a qualidade da gestão democrática. Ainda que esta frase pareça uma redundância, ela não é. Há muitos anos, o papel do gestor e a superação dos problemas são discutidos, sejam eles de natureza pessoal, estrutural ou econômica. E o que realmente deve ser considerado é o fato de a educação ser valorizada como bem público, um direito social de todo cidadão e de responsabilidade do Estado. Isso inclui toda a comunidade escolar, além dos municípios, dos estados e da União que, também, possuem suas responsabilidades de acordo com suas competências e com o nível organizacional.

Por um lado, os questionários, as pesquisas, as provas e tantos outros instrumentos de avaliação são, de acordo com a finalidade, importantes. No entanto, os instrumentos de avaliação não podem ser considerados como “verdades absolutas” ou como referencial para diagnosticar o que seria ou não uma boa gestão, pois as discrepâncias vão além do simples preenchimento de um questionário. Por outro lado, o gestor tende a acostumar-se com sua posição e sua postura. E habituado a não ser avaliado, “observado” ou questionado, pela própria natureza humana, acaba permitindo que a segurança por tempo de serviço prejudique sua administração.

Um bom gestor deve procurar qualifica-se, bem como viabilizar boas capacitações aos demais integrantes do corpo docente. O trabalho deve ser

³⁶ HISTÓRIA. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=172>. Acesso em: 04 maio. 2015.

dinâmico, e para isso, educadores/diretores devem compartilhar vivências e experiências com grupos de diferentes realidades, além de conhecer as leis que regem a educação do país. Nessa área podemos observar que, no decorrer dos anos, o país investiu em simpósios, congressos, palestras e outros gêneros de discussão acerca do processo educacional.³⁷

Deste modo, mesmo diante de todos os problemas encontrados no cotidiano escolar é pertinente insistir no desenvolvimento e na melhoria da gestão escolar. O trabalho participativo é fundamental, por isso, quando pensarmos na implementação de melhorias, toda a comunidade deve sentir-se engajada e responsável por estas melhorias. Assim, não basta ter uma posição social, como na era colonial, é imprescindível fazer parte da mudança e do progresso do sistema de ensino-aprendizagem.

³⁷ ENSAIOS Pedagógicos. Brasília: *Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial*, 2007. 194 p.

2 A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL: NOTAS HISTÓRICAS, ASPECTOS GERAIS E A GESTÃO EDUCACIONAL

No capítulo anterior, foi possível visualizar a gestão educacional pública, suas ações e características, a função do MEC, e, também, a parte introdutória sobre o surgimento e as competências da LDB. Cabe aqui, então, aprofundarmos mais acerca de como a Lei possibilitou mais autonomia aos Estados e de como oportunizou mais funcionalidade ao papel do gestor na Gestão Educacional.

2.1 O que é a Lei 9.394/96

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) é a lei geral que rege toda a educação do país. O próprio nome já é sugestivo, pois diretriz é uma meta, um tracejado, um alvo a ser alcançado, um plano que precisa ser bem executado, a fim de obter o êxito desejado. A palavra descreve muito bem quando diz respeito aos parâmetros norteadores da educação nacional.

No Brasil, como vimos anteriormente, a primeira LDB foi criada em 1961. Dez anos depois, em 1971, tivemos uma nova versão que foi sancionada em 1996, e é esta que rege a educação brasileira até hoje. Mas, esta é fruto de muitos anos de discussão, principalmente, relacionada à questão do ensino religioso no país, que foi autorizado pela primeira LDB (LDB 4024/61³⁸). Tivemos, então, a separação de Estado e Igreja. A respectiva lei foi sancionada por João Goulart no dia 20 de dezembro de 1961 e foi considerada um marco para a educação, pois dissipou a gestão centralizadora. Contudo, mesmo após a criação da LDB, ainda havia pouca autonomia e a escola permanecia sendo um espaço meramente da elite. Os professores também não tiveram os recursos necessários destinados à formação.³⁹

Como Lei nacional de Educação traçou, dentre outras coisas, os princípios educativos, especificou os níveis e as modalidades de ensino, regulou e regulamentou a estrutura e o funcionamento do sistema de ensino nacional.

³⁸ BRASIL. Lei Nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4024.htm>. Acesso em: 20 out. 2015.

³⁹ HISTÓRIA. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/institucional-o-mec/historia>>. Acessado em: 05 set. 2015.

Ela envolve muitos interesses, interferindo tanto nas instituições públicas quanto privadas, abrangendo todos os aspectos da organização da Educação nacional. Uma lei por definição indicativa, pois define as ações que devem ser realizadas e quais os objetivos a serem atingidos.⁴⁰

Foram muitos debates no decorrer dos anos. Podemos dizer que, em 1971, a LDB surgiu de “cara nova”. O ensino passa, então, a ser obrigatório dos sete aos 14 anos. O país vivia, nesta época, a ditadura militar, um momento crítico que nos deixou alguns legados: incorporação da lei moral e cívica no currículo, valorização da educação profissional e criação dos supletivos. Muitas pessoas tiveram a oportunidade de retomar os estudos, tanto por estarem fora da idade série, quanto por tentarem uma qualificação profissional mais adequada.

Após 35 anos de discussões, propostas e mais de 1.000 emendas, a LDB foi sancionada, no dia 20 de dezembro de 1996, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso tendo como relator o senador Darcy Ribeiro, motivo pelo qual a lei também ficou conhecida como “Lei Darcy Ribeiro de Educação Nacional”. Foi um momento de suma importância. Nesta fase, a LDB passa a visualizar melhor e debater questões como: autonomia universitária, educação a distância e gasto com os repasses. Em síntese, podemos resumir e afirmar que cada “fase” trouxe consigo mudanças significativas, a saber:

A Lei 4.024 de 1961 mantinha o foco na descentralização do sistema educacional e garantia certa liberdade para que as escolas elaborassem grande parte de seu currículo. Tudo de acordo com cada realidade e necessidade. O ano letivo era de 180 dias. O ensino primário iniciava a partir dos sete anos e era dividido em quatro séries. Além disso, em relação aos docentes, só era necessário o ensino básico para ministrar o primário e, para o médio, o ensino superior. O ensino religioso era facultativo.

Por fim, a Lei 9.394 de 1996 incluiu a educação infantil como primeira parte e fundamental para a educação básica. Instituiu o ensino fundamental de oito anos obrigatório e gratuito. A carga horária passa de 180 para 200 dias letivos ou 800 horas. Tem-se também a criação do PNE (Plano Nacional de Educação) e passa a ser exigido o ensino superior aos profissionais para lecionar na educação básica.

Segundo a LDB 9394/96, a educação brasileira é dividida em dois níveis: a educação básica e o ensino superior.

Educação Básica:

Educação Infantil – creches (de 0 a 3 anos) e pré-escolas (de 4 e 5 anos) – É gratuita, mas não obrigatória. É de competência dos municípios.

⁴⁰ SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de; SILVA, Eurides Brito da. *Como entender e aplicar a nova LDB*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 64.

Ensino Fundamental – anos iniciais (do 1º ao 5º ano) e anos finais (do 6º ao 9º ano) – É obrigatório e gratuito. A LDB estabelece que, gradativamente, os municípios serão os responsáveis por todo o ensino fundamental. Na prática, os municípios estão atendendo aos anos iniciais e os Estados os anos finais.

Ensino Médio – O antigo 2º grau (do 1º ao 3º ano). É de responsabilidade dos Estados. Pode ser técnico profissionalizante, ou não.

Ensino Superior:

É de competência da União, podendo ser oferecido por Estados e Municípios, desde que estes já tenham atendido os níveis pelos quais é responsável em sua totalidade. Cabe a União autorizar e fiscalizar as instituições privadas de ensino superior.

A educação brasileira conta ainda com algumas modalidades de educação, que perpassam todos os níveis da educação nacional. São elas:⁴¹

Educação Especial – Atende aos educandos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino.

Educação a distância – Atende aos estudantes em tempos e espaços diversos, com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação.

Educação Profissional e Tecnológica – Visa preparar os estudantes a exercerem atividades produtivas, atualizar e aperfeiçoar conhecimentos tecnológicos e científicos.

Educação de Jovens e Adultos – Atende as pessoas que não tiveram acesso a educação na idade apropriada.

Educação Indígena – Atende as comunidades indígenas, de forma a respeitar a cultura e língua materna de cada tribo.⁴²

É sabido que muitas das conquistas recentes, como, por exemplo, o ensino supletivo, a garantia de matrícula e as creches com atendimentos gratuitos, são um avanço para o país e para o trabalhador que, na necessidade de ter educação e um lugar para deixar os filhos, teria a quem recorrer. Além dessas determinações, a LDB 9394/96 aborda temas como os recursos financeiros e a formação dos profissionais da educação.

Toda Lei nova carrega algum grau de esperança, mas carrega alguma forma de dor, já que nem todos os interesses nela previamente depositados puderam ser satisfeitos. Esta lei, de modo especial, registra as vozes que, de modo dominante, lhe deram vida. Mas registra, também, vozes recessivas umas, abafadas outras, silenciosas tantas, todas imbricadas na complexidade de sua tramitação. Por isso a leitura da LDB não pode

⁴¹ LEI DE DIRETRIZES E BASES. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf1/proejalei9394.pdf>>. Acessado em: 10 set. 2015.

⁴² LEI DE DIRETRIZES E BASES. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educacao/lei-de-diretrizes-e-bases-da-educacao/>>. Acessado em: 10 set. 2015.

prescindir desta polifonia presente na Lei, polifonia nem sempre afinada, polifonia dissonante.⁴³

É relevante que todos os profissionais da educação conheçam a importância da LDB. Desta maneira, professores e profissionais da gestão não serão ignorantes acerca de seus deveres e seus direitos. Pois, muitas vezes, devido à falta de conhecimento o profissional deixa de exercer o que de fato deveria ou até mesmo de cobrar (e saber como cobrar) dos governantes ações mais específicas e eficazes.

Requer-se dos educadores (técnicos, gestores e docentes) uma nova postura diante do processo ensino aprendizagem e da educação em geral. A escola terá de mudar para estimular e preparar o aluno para viver num mundo futuro que será caracterizado por complexidade e incerteza cada vez maiores, conflitos de valores, avanços tecnológicos e interdependência global.⁴⁴

As ponderações sobre Gestão Democrática não são novas. Desde a Constituição Federal de 1988 até os dias de hoje é algo a ser discutido e melhorado.⁴⁵ E alguns assuntos devem ser examinados primordialmente, isto é, é preciso observar se os recursos estão sendo devidamente distribuídos, se as deliberações estão sendo realizadas com a ajuda do coletivo e, ainda, se a escola possui uma avaliação que permita “diagnosticar os entraves e os gargalos”. Por isso, é indispensável à participação da sociedade nos debates.

O gestor deve conhecer suas competências e realizá-las com maestria, de outro modo, em vez de ser um agente de mudança, será um atrapalho e um empecilho. O diretor deve entender que ele e todos os demais profissionais precisam estar capacitados e se capacitando constantemente. Ainda, precisa sempre acompanhar a evolução do sistema escolar e proporcionar ao corpo docente momentos para compartilhar as experiências pedagógicas.

A LDB direciona o gestor a uma gestão democrática e participativa. Os artigos 14 e 15 deliberam de forma muito clara e precisa que todos os profissionais da instituição escolar devem participar da elaboração do projeto político pedagógico. Mas não apenas estes profissionais, a comunidade local também deve fazer parte deste processo de elaboração, pois é ela quem conhece os entraves, as deficiências

⁴³ CURY, Carlos Roberto Jamil. *Flexibilidade e avaliação na LDB. In: Seminário o que muda na educação brasileira com a nova Lei de Diretrizes e Bases?* Anais. São Paulo, 1997. São Paulo, FIESP/SESI/SP/SENAI/SP, 1997. p. 13.

⁴⁴ DRYDEN & VDS, 1996, *Concepção da gestão escolar*. apud SANTOS, 2002, p.15.

⁴⁵ GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio. *Autonomia da Escola: Princípios e Propostas*. São Paulo: Cortez, 1997. p. 44.

e, principalmente, os aspectos positivos que podem ser usados como planos estratégicos. Cada comunidade tem uma necessidade específica e peculiaridades locais, nenhuma pode ser tomada como regra para que outras trabalhem da mesma forma. Todavia, é válido conhecer o trabalho efetivado em várias escolas, porque a partir dessa interação é possível observar o que pode ser assimilado por outras.

As responsabilidades devem ser discutidas e compartilhadas. Problemas de natureza estrutural, financeira ou administrativa, que para alguns eram insolucionáveis, podem ser divididos com pais, alunos, professores e equipe de apoio, e desse modo os desafios serão superados. O profissional deve sentir-se valorizado, todos devem reconhecer o empenho e a dedicação de cada parte envolvida. Quando todos estão envolvidos no propósito de corrigir as falhas ou propor ideias, estratégias e técnicas, o fardo certamente torna-se mais leve e as soluções chegam a tempo oportuno.

2.2 LEI 11.892 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Criação da Lei, Objetivo e Estrutura Organizacional

A história da educação profissional surgiu há muitas décadas. De acordo com D. H. Lima Filho, o primeiro decreto que regulamentou o ensino profissional foi homologado em 1909, com o número 7.566, pelo então presidente Nilo Peçanha. Eram 19 Escolas de Aprendizes Artífices, que, depois, se tornaram Escolas Técnicas e posteriormente se transformaram em Institutos Federais.

No final da década de 1930, as Escolas de Aprendizes Artífices foram substituídas pelos Liceus Industriais, mas tal mudança não trouxe muito resultado. No começo da década de 1940, os Liceus foram substituídos pelas Escolas Industriais e Técnicas. O objetivo era ofertar a formação profissional de igual valor. Então, em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas foram elevadas a autarquias.⁴⁶ Essas escolas foram denominadas Escolas Técnicas Federais. E com o crescimento dessas instituições, em 1978, as Escolas do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná se transformaram em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET).⁴⁷

⁴⁶ No ano de 1959, as Escolas Industriais e Técnicas são transformadas em autarquias com o nome de Escolas Técnicas Federais. As instituições ganham autonomia didática e de gestão. Com isso, intensificam a formação de técnicos, mão de obra indispensável diante da aceleração do processo de industrialização.

⁴⁷ LIMA FILHO, D. L. A universidade tecnológica e sua relação com o ensino médio e a educação superior: discutindo a identidade e o futuro dos CEFETs. In: LIMA FILHO, D. L. e TAVARES, A. G.

Em 2008, a quantidade de escolas técnicas teve um número bastante significativo: 36 Escolas Agrotécnicas, 33 CEFETs, 58 Unidades de Ensino Descentralizados, 32 Escolas Vinculadas, 1 Universidade Federal Tecnológica e 1 Escola Técnica Federal.⁴⁸ A Lei 11.892/08 foi sancionada em 29 de dezembro de 2008 e deliberava a criação de 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva. A lei, ainda, vinculava os Institutos ao Ministério da Educação seguida das instituições: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Institutos Federais; Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR; Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET-RJ e de Minas Gerais – CEFET-MG; e Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais (Lei 11.892/08, art. 1º).⁴⁹

Os institutos, segundo a Lei 11.892, são autarquias que possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, cujo o objetivo é, de modo geral, proporcionar educação básica, superior e profissional de caráter científico, técnico e tecnológico. Os institutos devem investir e/ou estimular a pesquisa aplicada, promover a integração, o empreendedorismo, cooperativismo e desenvolver as tecnologias sociais, obedecendo às necessidades e peculiaridades regionais. Além disso, desenvolvem programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica.

Além das finalidades e características supracitadas, podemos destacar outras, por exemplo, o oferecimento de educação profissional e técnica de nível médio para os concluintes do ensino fundamental (Integrados) e para jovens e adultos (PROEJA). Nos cursos de nível superior, há cursos de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e cursos de licenciatura formando professores habilitados nas áreas de ciências e matemática. E aos profissionais habilitados, também, se oportuniza cursos de pós-graduação lato sensu, de aperfeiçoamento e especialização, e de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado.

Quanto à estrutura, cada Instituto Federal é organizado em formato *multicampi*. Cada campus e cada reitoria possui uma proposta orçamentária anual,

(Orgs.). Universidade Tecnológica: concepções, limites e possibilidades. Curitiba: SINDOCFET-PR, 2006. p. 17.

⁴⁸ PLANO DE EXPANSÃO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/expansao_plano.pdf>. Acesso em: 10 OUT. 2015.

⁴⁹ LEI 11.892. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acessado em: 10 OUT. 2015.

exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. Segundo o Art. 10, a administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior.⁵⁰

§ 3º O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

O Art. 12 estabelece que os Reitores são nomeados pelo Presidente da República para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo Instituto Federal, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

Atualmente, o Instituto Federal pode ser considerado um modelo institucional a ser seguido, uma vez que institui uma política pública que assegura direito à comunidade, aos educandos e aos profissionais do país. Ainda, é válido ressaltar que cada Instituto representa desenvolvimento para sua região, pois prioriza a qualificação do cidadão e crescimento socioeconômico local. Pode-se afirmar, também, que sua criação valoriza a educação, permitindo a incorporação de outras políticas públicas, que somadas às intervenções, pesquisas e abrangências do Instituto, possibilitam o desenvolvimento da comunidade, cidade, estado e país.

2.3 Do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal

Nas planilhas seguintes, fundamentadas na Lei nº 12.863 de 2013, é possível visualizar — de maneira sucinta — o ingresso dos docentes através de concurso público, os salários, as progressões e as promoções que são aplicadas aos funcionários de carreira.

A educação do país merece muitos destaques, mas a remuneração requer um olhar especial, visto que ela precisa ser motivadora, deve atrair novos profissionais talentosos e continuar cativando aqueles que já ingressaram. O

⁵⁰ LEI 11.892. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm>. Acesso em: 10 out. 2015.

investimento não deve só em capacitação ou material didático, mas deve alcançar os salários. E conseqüentemente, haverá um aumento da produtividade.⁵¹

No serviço público, principalmente Federal, um plano de carreiras deve englobar um conjunto de normas responsáveis pelo ingresso e ascensão na carreira, isso elevará o padrão remuneratório do servidor.

ESTRUTURA DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

a) Carreira de Magistério Superior (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

CARGO	CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL
Professor de Magistério Superior	E	TITULAR	UNICO
	D	Associado	4
			3
			2
			1
	C	Adjunto	4
			3
			2
			1
	B	Assistente	2
			1
	A	Adjunto-A – se Doutor Assistente-A – se Mestre Auxiliar – se Graduado ou Especialista	2
			1

b) Cargo isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior

CARGO	NÍVEL
Professor Titular-Livre	Único

c) Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico;

CARGO	CLASSE	NÍVEL
Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Titular	1
	D IV	4
		3
		2
		1
	D III	4
		3
		2

⁵¹ PALAZZO, Janete, GOMES, Candido Alberto. *Plano de carreira e avaliação dos professores: encontros e desencontros. Ensaio: Avaliação e Políticas Pública em Educação*, v. 17, n. 63, p. 205, 2009.

		1
	D II	2
		1
	D I	2

d) Cargo isolado de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

CARGO	NÍVEL
Professor Titular-Livre	Unico

ANEXO II

(Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

“TABELA DE CORRELAÇÃO DO PLANO DE CARREIRAS E CARGOS DE MAGISTÉRIO FEDERAL

a) Carreira de Magistério Superior (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

SITUAÇÃO ATUAL			SITUAÇÃO NOVA			CARREIRA
CARREIRA	CLASSE	NÍVEL	NÍVEL	CLASSE	DENOMINAÇÃO	
Carreira de Magistério Superior do PUCRCE, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987	Titular	1	1	E	Titular	Carreira de Magistério Superior do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal
	Associado	4	4	D	Associado	
		3	3			
		2	2			
		1	1			
	Adjunto	4	4	C	Adjunto	
		3	3			
		2	2			
		1	1			
	Assistente	4	2	B	Assistente	
		3	1			
		2				
		1				
	Auxiliar	4		2	A	
		3				
			2	1		
		1				

b) Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

SITUAÇÃO ATUAL			SITUAÇÃO NOVA		
CARREIRA	CLASSE	NÍVEL	NÍVEL	CLASSE	CARREIRA
			1	Titular	
Carreira de	D V	3	4	D IV	
		2	3		

Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008		1	2		Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal
	D IV	S	1		
	D III	4	4	D III	
		3	3		
		2	2		
		1	1		
	D II	4	2	D II	
		3			
		2	1		
		1			
	D I	4	2	D I	
		3			
		2	1		
		1			

Conforme a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, as tabelas salariais e/ou vencimentos podem ser conferidas de acordo com cada cargo, classe, denominação e nível. O ingresso na carreira do magistério sucederá, impreterivelmente, por meio de concurso público, provas e títulos. Ainda, em conformidade com o art. 12, o desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior ocorrerá mediante progressão funcional e promoção, e no art. 16 a estrutura remuneratória do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal possui a seguinte composição:

I - Vencimento Básico, conforme valores e vigências estabelecidos no Anexo III, para cada Carreira, cargo, classe e nível; e

II - Retribuição por Titulação - RT, conforme disposto no art. 17 [...].

No capítulo V, art. 20, estabelece que o professor dos IFE, ocupante de cargo efetivo do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, será submetido a um dos seguintes regimes de trabalho:

I - 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, em tempo integral, com dedicação exclusiva às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional; ou

II - tempo parcial de 20 (vinte) horas semanais de trabalho. [...], resumidamente.

2.4 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do ACRE

O Instituto Federal do Acre, como o restante dos institutos, surgiu no governo do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva a partir da criação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. E hoje, são 38 institutos presentes no país, com mais de 400 unidades organizadas oferecendo ensino gratuito desde o ensino médio até o pós-doutorado.

Em 2007 o presidente Luiz Inácio Lula da Silva já havia autorizado a instalação de uma Escola Técnica Federal do Acre. Os primeiros estudos e direcionamentos para a entidade foram traçados pelo então Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas - Cefet/AM, conforme autorização das portarias nº 1065 de 13/11/2007 e nº 1201 de 12/12/2007. O diretor pro tempore da ETFAC, José Carlos Nunes de Mello, ficou encarregado de ouvir as demandas apresentadas em pesquisas e conferências organizadas pelo Instituto Dom Moacyr, instituição do Governo do Estado do Acre.⁵²

De acordo com o histórico do Instituto, no dia 17 de dezembro de 2009, pela portaria nº 1192, foi nomeado o administrador e educador Elias Oliveira como reitor *pro tempore* do IFAC. Em um ano, foram realizados cinco concursos públicos e iniciaram a construção dos *Campi* de Rio Branco, Cruzeiro do Sul e Sena Madureira. O início acadêmico do IFAC deu-se em julho de 2010 com a oferta de nove cursos com ênfase nos eixos de Recursos Naturais e Ambiente e de Saúde e Segurança, com aproximadamente 350 alunos.⁵³

No dia 19 de novembro de 2010, foi nomeado o segundo reitor *pro tempore* do IFAC pela Portaria nº 11.337, o prof. Dr. Marcelo Minghelli. Nesta época, o *Campus* Xapuri foi implantado em parceria com Governo do Estado e com a Prefeitura de Xapuri. Neste período, o banco de docentes passou de 180 para 390 e o de técnicos de 77 para 211 profissionais. As obras de construção do IFAC, que estavam sob a responsabilidade do IFAM, passaram diretamente a ser supervisionadas pelo IFAC. E também, foram criados vários programas de incentivo à qualificação dos servidores. Já no dia 22 de agosto do mesmo ano, a presidente Dilma Rousseff anunciou a criação de mais uma unidade do IFAC, o *Campus*

⁵² HISTÓRICO. Disponível em: <http://www.ifac.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=34>. Acesso em: 10 out. 2015.

⁵³ HISTÓRICO. Disponível em: <http://www.ifac.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=34>. Acesso em: 10 out. 2015.

Tarauacá. E o segundo semestre de 2011 iniciou registrando 1.063 alunos matriculados.

A resolução nº. 162, de 09 de setembro de 2013, dispõe sobre a Organização Didático Pedagógica do Instituto Federal do Estado do Acre. O Instituto oferece diferentes cursos nos diversos níveis e modalidades de ensino que poderão ser na forma presencial, semipresencial ou a distância.

Os cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) possuem curta duração e objetivam aprimorar, aprofundar, atualizar e ampliar os saberes relativos a uma área do conhecimento. Os cursos de Formação Continuada destinam-se a estudantes que já possuem formação e/ou experiência profissional vivenciada na área de conhecimento do curso.

Respeitando os objetivos e as definições contidas nas diretrizes curriculares nacionais, a educação profissional técnica de nível médio será desenvolvida de forma articulada ou subsequente ao ensino médio.

Os cursos no Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA são oferecidos conforme Decreto nº 5.840, de 13 de julho de 2006. O IFAC poderá ofertar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, técnicos de nível médio e superior, na modalidade a distância, com a mesma validade dos presenciais.

Art. 17. São instâncias da Gestão do Ensino:

I - Pró-Reitoria de Ensino (PROEN);

II - Diretoria de Desenvolvimento do Ensino (DIRDEN)

III - Direção Geral dos Câmpus;

IV - Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão dos Câmpus;

V - Coordenação de Curso/Eixo Tecnológico;

VI - Colegiado de Curso;

VII - Núcleo Docente Estruturante do Curso/Eixo Tecnológico;

O calendário institucional do IFAC, independente do ano civil, cumprirá a legislação vigente para os diferentes níveis e modalidades de ensino. O calendário acadêmico dos *Câmpus* será elaborado, anualmente, mediante deliberação conjunta com a diretoria de ensino, pesquisa e extensão e corpo docente e administrativo, devendo ser homologado pela Pró-Reitoria de Ensino e aprovado pelo Conselho Superior.

Art. 25. Considera-se período letivo o semestre, o módulo, a série ou ano letivo, conforme o projeto pedagógico do curso e poderão ser organizados da seguinte forma:

I - Os cursos técnicos de nível médio, na forma Integrada, possuem período letivo anual;

II - Os cursos técnicos de nível médio, na forma subsequente e Proeja, têm períodos semestrais;

III - Os cursos superiores têm períodos semestrais.

O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) expressa os principais parâmetros para a ação educativa e administrativa de cada curso, fundamentado, pelo Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e pela Organização Didático Pedagógica da Instituição. O PPC deverá estar em permanente construção, sendo elaborado, reelaborado, implementado e avaliado em plena sintonia com as Diretrizes Curriculares Nacionais.

3 PROPOSIÇÃO – MODELO DE GESTÃO

Com a crescente globalização nas últimas décadas, as competências intelectuais não ficam restritas aos setores industriais e comerciais. A qualificação também é procurada em outros setores que necessitam de uma boa administração. Entre eles, está a área da educação. Encontramos excelentes educadores, mas, muitas vezes, maus administradores e gestores. Cada vez mais, competências e habilidades específicas são requeridas na área da educação e nos sistemas administrativos, isso assemelha a educação às grandes indústrias.

Segundo Chiavenato, as escolas, as faculdades e as instituições de ensino são organizações sociais. E, como as empresas e as indústrias, necessitam de gestores qualificados para produzir um bom processo de gestão. Os seres humanos precisam das organizações para suprir as necessidades individuais e coletivas. No ambiente organizacional é comum a relação entre as pessoas, ou melhor, a formação de grupos de trabalho, a soma de esforço, a busca do cumprimento de metas, enfim, nesse ambiente é importante que os gestores atuais compreendam que o sucesso do seu trabalho é vital para a vida em sociedade.⁵⁴

Paro afirma que, por um lado, uma gestão escolar comprometida com os interesses da comunidade reconhece a complexidade de sua área de atuação e considera que, “se a racionalidade externa da escola depende de sua articulação com os interesses da classe trabalhadora, é preciso que estes interesses sejam conhecidos o mais rigorosamente possível”.⁵⁵ Por outro lado, deve-se, ainda, buscar a racionalidade interna a partir de um trabalho coletivo com a comunidade escolar, definindo as possíveis metas, que atendam à realidade prática e, acima de tudo, que se concretizem. Assim, é útil que os gestores escolares tenham consciência crítica sobre a realidade social, para que sejam capazes de melhor atender às necessidades das classes trabalhadoras.

O conceito de gestão escolar passa a ser incorporado pela sociedade contemporânea a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, em que aponta no art. 206: “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A Lei

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 120.

⁵⁵ PARO, Vítor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 2002. p. 67.

de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, no art. 14 destaca o preceito da gestão democrática como um dos princípios, pressupondo que a gestão democrática é um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

Destaca-se a importância do diretor da escola na organização e funcionamento da instituição escolar em todos os aspectos físicos, sócio-político, relacional, material, financeiro e pedagógico. Para Lück, o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.⁵⁶

Na área da educação, o sucesso da gestão não está ligado a obter lucros financeiros e receitas de capital. O sucesso está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento educacional da sociedade. Para isso, um bom gestor deve ter competências, habilidades e atitudes que levem a organização do ensino a cumprir o seu objetivo principal. O modelo de direção popular está centralizado na figura exclusiva do diretor. O diretor age como articulador, controlando os processos administrativos e articulando as informações. A sua função é dirigir a escola de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Segundo Lück, o bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior.⁵⁷

A maior dificuldade das organizações de ensino tem sido em relação à “atitude”. Para se criar uma cultura de “atitude” é preciso criar todo um contexto motivacional que envolva as pessoas e faça com que elas realmente se empenhem nas tarefas que tem a realizar. Isso constitui um dos principais desafios da gestão de pessoas na atualidade. Maxwell afirma que a liderança é feita de dentro para fora.⁵⁸

3.1 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

A instituição de ensino cumpre uma função social que influencia diretamente na formação da personalidade humana. Zarifiam define competência como a aptidão

⁵⁶ LÜCK, Heloísa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2005. p. 47.

⁵⁷ LÜCK, H. Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*, Brasília, 2000, v. 17, n. 72, p. 11.

⁵⁸ MAXWELL, JOHN C. *O Livro de ouro da liderança*. São Paulo. Editora Thomas Nelson Brasil, 2008. p. 124.

que um indivíduo tem em ser proativo, de ir além do que está previsto.⁵⁹ O autor, ainda, relaciona a competência com o conhecimento prático de experiências antecedentes. Um gestor escolar encontrará inúmeros desafios, mas a gestão de competências pode ser definida, segundo Boog⁶⁰, com os seguintes objetivos:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados aos assuntos concernentes à organização;
- Ser o instrumento de comunicação de mensagens de atitude, conhecimentos e habilidades esperadas de cada pessoa envolvida no processo de educação;
- Formar uma base de dados sustentável e confiável para as avaliações de desempenho;
- Comprometimento do gestor efetivamente no desenvolvimento da sua equipe;
- Transparência nas relações internas.

Para alcançar os objetivos propostos o gestor deve concentrar-se nas competências específicas, e cativar o desenvolvimento destas virtudes em seus liderados. Já para Resende, as competências podem ser categorizadas da seguinte forma:⁶¹

- Técnicas: Domínio apenas de determinadas especialidades;
- Intelectuais: Aplicações de aptidões mentais;
- Cognitivas: Misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- Relacionais: Envolvem atividades práticas de relações e interações;
- Sociais e políticas: Relações e participações na sociedade;
- Didático-Pedagógicas: Voltadas a educação e ensino;

⁵⁹ ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 28.

⁶⁰ BOOG, Gustavo & Magdalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. 1. Ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 42.

⁶¹ RESENDE, Enio J. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003. p. 39.

- Metodológicas: Técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos;
- Lideranças: Habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas;
- Organizacionais: Competências de organização e gestão administrativa da instituição.

Para administração de uma instituição de ensino, algumas habilidades são mais inerentes que outras, por exemplo, a didático-pedagógica. Segundo Lück, são habilidades essenciais: a compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; a compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; o conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico.⁶²

As habilidades técnicas também são fundamentais para o sucesso da instituição de ensino. Na área técnica podemos destacar a organização do trabalho escolar na dimensão administrativa e financeira, e esta competência requer do gestor escolar conhecimentos de gerenciamento e de recursos humanos.

Lück define para o gestor na área administrativa uma:

Visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas.⁶³

Segundo Vieira, estas competências podem ser baseadas em três dimensões fundamentais: conhecimento, habilidade e atitude (CHA), que englobam

⁶² LÜCK, Heloísa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2005. p. 102.

⁶³ LÜCK, Heloísa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2005. p. 84.

não somente as questões técnicas do gestor, mas também as questões cognitivas, intelectuais, pedagógicas etc.⁶⁴

Podemos definir conhecimento (C) como todo o saber adquirido ao longo da vida. Cada gestor possui conhecimentos específicos, e a forma como cada um utiliza estes conhecimentos influencia na administração educacional. Para Chiavenato, o conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI, podendo assim, ser utilizado como subsídio para alcançar os objetivos organizacionais.⁶⁵

Para Stefano, a grande missão de um líder de sucesso consiste em criar um ambiente no qual as pessoas consigam demonstrar seu potencial, sabendo-se que obtém participação direta nos resultados alcançados.⁶⁶

O campo das habilidades (H) define-se como a capacidade de saber fazer algo. É usarmos o conhecimento adquirido para desempenhar atividades de administração e de organização do ensino. As habilidades sempre serão demonstradas na prática, e são as ações do gestor eficiente que demonstram os conhecimentos adquiridos ao longo da vida.

Por fim, as atitudes (A) são as aplicações dos conhecimentos em conjunto com as habilidades. A atitude é dependente exclusivamente do indivíduo.

3.2 Tomada de Decisão

Um bom gestor educacional deve saber tomar decisões. As decisões são alternativas que devem ser escolhidas, a fim de se chegar aos objetivos.

Segundo Chiavenato, as decisões possuem fundamentalmente seis elementos:

- I. Tomador de decisão – pessoa que faz a seleção entre várias alternativas de atuação;
- II. Objetivos – propósito ou finalidade que o tomador de decisão almeja alcançar com sua ação;
- III. Preferências – critérios com juízo de valor do tomador de decisão que vai distinguir a escolha;

⁶⁴ VIEIRA, Francisco Pedro. *Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO*. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.p. 89

⁶⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 60.

⁶⁶ STEFANO, Silvio Roberto. *Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem- estar organizacional: Um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2008. p. 45

- IV.Estratégia – direção ou caminho que o tomador de decisão sugere para melhor atingir os objetivos e que depende dos recursos que se dispõe;
- V.Situação: aspectos ambientais dos quais vela-se o tomador de decisão, muitos dos quais fora do controle, conhecimento ou compreensão e que afetam a opção;
- VI.Resultado: é a decorrência ou resultante de uma dada estratégia definida pelo decisor.⁶⁷

Alguns modelos de gestão tornam-se eficazes pelo fato de seus idealizadores saberem o momento de investir em determinadas iniciativas e outros por saberem quando é o momento de discutir, avaliar, mensurar resultados e mudar atitudes.

Quando um gestor permite autonomia de coordenadores para tomadas de decisões, as ações e resoluções são mais rápidas e menos burocráticas. Reuniões regulares também permitem visualizar problemas recentes que poderão tornar-se em problemas maiores. Deste modo, haverá comunicação constante e os imprevistos não atrapalharão o trabalho diário. Valendo esclarecer que, o fato de o gestor delegar funções, não o exime de responsabilidades diárias.

As questões burocráticas e administrativas também são fortes empecilhos, mas, quando delegadas aos funcionários devidos e capacitados para tal, com supervisão de gestores e vices, não ocasionarão problemas. As tarefas administrativas devem ser compartilhadas entre os próprios gestores, secretários e coordenadores. Não esquecendo que, dependendo da comunidade e unidade educacional, o próprio conselho escolar, associação de pais, representantes de grêmios também exercem seu papel nas questões administrativas.

Outro fator predominante para uma boa gestão é a questão da comunicação. Independente da equipe ser grande ou não, a comunicação deve ser eficiente e eficaz entre todas as partes para não haver desencontros, erros e problemas mais significativos. É necessário um registro, atas de todas as tomadas de decisões. Desta forma, sempre que houver alguma dúvida, os textos poderão ser consultados, principalmente ao que se refere às decisões tomadas em conjunto e atendimento aos pais.

Um bom gestor deve garantir a participação, o envolvimento e a interação de todos os indivíduos envolvidos no contexto educacional. Uma escola democrática deve valorizar alunos, professores, profissionais de apoio, coordenadores e

⁶⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria da Administração*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997. p. 97.

comunidade. Desta maneira, haverá maior adesão e cooperação tanto para as atividades quanto para a resolução de problemas. A responsabilidade maior pertence ao gestor, mas quando bem administrado e todos realizando sua parte, o processo educacional pertence a todos.

É necessário mencionar que a ética e a moral cristã são importantíssimas para o desenvolvimento dos indivíduos- tanto docentes quanto educandos- já que, desta forma, haverá um convívio social mais harmônico entre as partes envolvidas.

O ser humano está sendo exposto, todos os dias, a princípios e conceitos individualistas. Sendo assim, o coletivo é deixado de lado para dar espaço ao individualismo. Sendo assim, a ética cristã precisa fazer com que o indivíduo tenha o devido discernimento entre aquilo que é certo e o errado. Quando a “crença” é levada em consideração, os padrões estabelecidos pela sociedade, muitos deles distorcidos, são desconsiderados para que o bem comum prevaleça. Na ética cristã os valores e comportamentos são estabelecidos pelo padrão cristocêntrico. Sendo assim, não há princípios e normas como regra existente e sim discernimento de como Cristo, o maior Mestre, gostaria que o gestor e educador se portassem.

CONCLUSÃO

Por intermédio desta pesquisa verificou-se as habilidades, os conhecimentos e as atitudes éticas que devem ser adotadas pelos gestores educacionais para tomar melhores decisões. O embasamento teórico permitiu observar que o gestor precisa ter conhecimentos variados, necessita conhecer os aspectos administrativos, burocráticos, educacionais e sociais referentes à educação. A participação de tal profissional para o aprendizado dos educandos é fundamental. A tomada de decisão precisa ser eficiente e eficaz, precisa focar nos bons resultados.

Um bom líder, além de praticar uma gestão participativa, precisa estar aberto a mudanças, reconhecer suas fragilidades e seus erros. Não é possível estabelecer um perfil exato ou regras, pois cada gestor apresenta particularidades diferentes e que poderão ser benéficas à sociedade. Cada comunidade exigirá algo específico de cada profissional.

Assim, como já citado anteriormente, algumas especificidades não podem ser descartadas. A própria liderança ou o ato de saber liderar é algo que servirá como indicador, e isso poderá ser levado em consideração pela própria avaliação- um método que poderá ser adotado pelo gestor- feita por alunos, professores e funcionários. Assim como, poderá delegar funções e responsabilidades aos professores, coordenadores, secretários e demais funcionários. Para tal, é necessário um ambiente escolar harmônico entre todas as partes, envolvendo os profissionais, alunos e toda a comunidade.

Uma gestão ética, democrática e participativa é uma construção, metaforicamente falando, que deve ter um planejamento, divisão justa e igualitária de tarefas, bases sólidas que são as teorias e as leis. Tudo isso respeitando as funções e as habilidades, o perfil de liderança adequado a cada situação, reuniões e discussões periódicas e um trabalho diário. Mas, vale dizer que a construção de uma boa gestão educacional, assim como o perfil de um bom gestor, não são tarefas fáceis e que terão um fim ou uma receita concreta, porém esta construção é diária, árdua e que exigirá muita determinação.

O gestor deve respeitar os princípios legais e morais. Deve estar constantemente pautado de acordo com a legislação. Deve ser observado também o fato de que, como servidor público, o gestor deve prestar conta de suas atividades e

como o próprio nome afirma, servir sua comunidade com zelo e transparência. No caso de alguma dúvida, poderá valer-se da própria LDB, das resoluções e portarias do CNE, regimento interno e muitos outros documentos que auxiliam e norteiam o trabalho nos centros e institutos.

De modo geral, as escolhas de direção nas escolas estaduais e municipais são feitas por intermédio de eleição. Em alguns casos por intemédio de indicação política. No caso do Instituto Federal de Educação do Acre, durante os cinco primeiros anos de implantação da instituição no Estado, a escolha do(s) reitor(es) foi feita por indicação. Passado esse período, o Instituto passa pela primeira escolha direta, feita por alunos, professores e técnicos administrativos. De uma forma ou de outra, é necessário haver bom senso tanto de quem faz a indicação, quanto de quem participa da escolha e eleição.

O ato de administrar um ambiente educacional como o próprio Instituto, requer muito de cada profissional. O cargo é muito complexo e exige que o gestor gerencie muito bem os recursos públicos, obedeça à legislação, seja democrático e comunicativo. Mas pode-se dizer que é a ética que o livrará de ser penalizado ou de desempenhar um papel medíocre no decorrer de sua administração.

Como resultado de uma boa gestão podemos citar os próprios resultados. O resultado maior é o próprio desenvolvimento do educando. Avaliações internas feitas pelos alunos, professores, funcionários e a própria comunidade envolvida também são de suma importância. Um outro aspecto é a própria eleição direta, com raras exceções, a própria reeleição permite aos indivíduos envolvidos verificar se sua administração foi ou não aceita por todos. Mas no cotidiano, ferramentas de avaliação e proposição de metas podem auxiliar.

Diante do que foi exposto, percebe-se que somente é possível organizar os papéis dos envolvidos na gestão escolar se a proposta de gestão for clara, mostrando que os papéis dos indivíduos são fundamentais para alcançar um resultado eficaz.

Os conceitos aqui estudados, assim como as leituras teóricas, servem de diretrizes para uma boa gestão. A gestão educacional realizada com destreza surtirá com certeza o efeito desejado: êxito na educação do aluno. Um aluno consciente do seu papel como cidadão não será um cidadão corrupto ou criminoso, mas alguém ético e disposto a investir, também, na educação de seu país.

REFERÊNCIAS

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BOOG, Gustavo & Magdalena. *Manual de gestão de pessoas e equipes*. 1. ed. São Paulo: Gente, 2002.

BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. *Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB*. Brasília, DF, 1961.

_____. Lei nº. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar*. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Introdução à Teoria da Administração*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CUNHA, L., A. *Educação e desenvolvimento social no Brasil*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Flexibilidade e avaliação na LDB*. In: *Seminário o que muda na educação brasileira com a nova Lei de Diretrizes e Bases? Anais*. São Paulo, 1997. São Paulo, FIESP/SESI/SP/SENAI/SP, 1997.

FERREIRA, Marieta de Moraes. *Política e Poder no Estado do Rio na República Velha*. Cpdoc, Rio de Janeiro, 1985. Mimeo.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, Paulo, *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Olga. *Equipamentos e materiais didáticos*. Universidade de Brasília, 2009.

FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo e liberdade*. São Paulo: Arte Nova, 1977.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio. *Autonomia da Escola: Princípios e Propostas*. São Paulo: Cortez, 1997.

GERMANO, J., W. *Estado Militar e Educação no Brasil* (1964- 1985). São Paulo: Cortez, 1994.

GHIRALDELLI, Júnior Paulo. *História da Educação Brasileira*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

HISTÓRIA. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=172>. Acesso em: 04 maio. 2015.

_____. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/institucional/historia>>. Acesso em: 04 set. 2015.

HISTÓRICO. Disponível em:

<http://www.ifac.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=34>. Acesso em: 10 out. 2015.

HÖFLING, E. M. *Estado e políticas públicas sociais*. São Paulo, Cortez, 2002.

INEP/MEC. *Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário*. Vol. 2. Editora-chefe: Marília Costa Morosoni. Brasília: *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais* Anísio Teixeira, 2006.

LEI DE DIRETRIZES E BASES. Disponível em:

<<http://www.infoescola.com/educacao/lei-de-diretrizes-e-bases-da-educacao/>>. Acessado em: 10 set. 2015.

LEI Nº. 9.394, de dezembro de 1996. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 12 out. 2015.

LEI Nº. 11.892. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 10 out. 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIMA FILHO, D. L. A universidade tecnológica e sua relação com o ensino médio e a educação superior: discutindo a identidade e o futuro dos CEFETs. In: LIMA FILHO, D. L. e TAVARES, A. G. (Orgs.). *Universidade Tecnológica: concepções, limites e possibilidades*. Curitiba: SINDOCEFET-PR, 2006.

LÜCK, H. et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUCK, H. *Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores*. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, 2000.

MACHADO, Rogério A. *A Avaliação de alternativas na tomada de decisão*. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, 16 (2): p. 52-57, mar./abr. 1976.

MAIA, G. Z. A. *Gestão escolar: implicações para um ensino de qualidade*. 2000. 211 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

MAXWELL, JOHN C. *O Livro de ouro da liderança*. Editora Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELLO, Guiomar N. de e SILVA, Rose N. *A gestão e a autonomia da escola nas novas propostas de políticas educativas para a América Latina*.

NAGEL, LÍZIA HELENA. *A sociedade do conhecimento no conhecimento dos educadores*. Texto aprovado e publicado nos Anais (em CD-ROM) do I Seminário Internacional de Educação. Cianorte: 2001. [Arquivo: SOCIEDconhecim]

NUNES, Deise Gonçalves. Reconhecimento social da infância no Brasil: da menoridade à cidadania. In: VASCONCELLOS, Vera Maria Ramos de (Org.). *Educação da infância: história e política*. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

OFFE, Claus. *Problemas estruturais do Estado capitalista*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

PAES DE PAULA, A. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PALAZZO, Janete, GOMES, Candido Alberto. *Plano de carreira e avaliação dos professores: encontros e desencontros. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 17, n. 63.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo, Cortez : Autores Associados, 2002.

_____. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

PLANO DE EXPANSÃO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/expansao_plano.pdf>. Acesso em: 10 out. 2015.

PONCE, A. *Educação e luta de classes*. Tradução: José Severo de Camargo Pereira. 6. Ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986. (Coleção Educação Contemporânea).

RESENDE, Enio J. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.2003.

SANTOMÉ J. T. *Globalização e Interdisciplinaridade: o currículo integrado*. Porto Alegre: 1998 Artmed.

SILVA JÚNIOR, C. A. da. Espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L. M.; SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de; SILVA, Eurides Brito da. *Como entender e aplicar a nova LDB*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SPOSITO, Marília. *O povo vai à escola*. São Paulo: Loyola, 1984.

STEFANO, Silvio Roberto. *Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: Um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais*. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2008.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. *O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade*. Salvador: Bahia, 2002.

VIEIRA, Francisco Pedro. *Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO*. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

VIOTTI da Costa, Emília (1968) "Introdução ao estudo da emancipação política". In: MOTTA, Carlos Guilherme da (1968) *O Brasil em perspectiva* Difel, São Paulo cd, 5.9.21

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.