

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

**PROGRAMA NACIONAL
ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

**PROJETO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO ESCOLAR**

Janeiro/ 2010

Apresentação	03
1. Princípio norteador do curso	05
2. Objetivos	06
2.1. Objetivos gerais	06
2.2. Objetivos específicos	07
3. Requisitos mínimos para ser cursista	07
4. Duração do curso	08
5. Organização curricular	08
5.1. Representação da organização curricular	10
5.2. Ementário	10
6. Da avaliação da aprendizagem	11
7. Procedimentos metodológicos e operacionalização do curso	12
8. Equipe envolvida	14

APRESENTAÇÃO

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com longa tradição nas áreas da Educação e das Tecnologias, vem-se destacando no cenário nacional pelo desenvolvimento de ações referentes à educação a distância, a participando ativamente do processo de formação de profissionais por meio da oferta de programas nesta modalidade educacional. A UFPE tem atuado tanto no desenvolvimento de plataformas virtuais de aprendizagem, na produção de material didático-pedagógico para cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu*, extensão, entre outros como no desenvolvimento de processos de acompanhamento e avaliação de cursos a distância.

A UFPE tem, ainda, participado ativamente do Sistema Universidade Aberta do Brasil, oferecendo cursos de Graduação e Pós-Graduação em diversos pólos do estado de Pernambuco. Essas condições habilitam a UFPE a executar o Projeto de Produção de Material para Web do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica/ SEB/ MEC. Nesse sentido, propomos o curso de extensão voltado para a formação continuada de gestores da Educação Básica da rede pública de ensino, a realizar-se na modalidade a distância. Esse curso insere-se num conjunto de políticas em implementação pelo setor público nas esferas federal, estadual e municipal, que expressa o esforço de garantir o direito da população brasileira à educação escolar com qualidade social, ao mesmo tempo em que investe na valorização e qualificação do profissional do magistério.

O Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar desenvolvido no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica é curso com carga horária de 160 horas, voltado para a formação continuada de gestores das escolas públicas. Esse curso de aperfeiçoamento, proposto por meio da EaD, pretende democratizar ainda mais o acesso a novos espaços e ações formativas com vistas ao fortalecimento da escola pública como direito social básico, uma vez que essa modalidade de educação possibilita, dentre outros: maior flexibilidade na organização e desenvolvimento dos estudos;

fortalecimento da autonomia intelectual no processo formativo; acesso às novas tecnologias da informação e comunicação; interiorização dos processos formativos garantindo o acesso daqueles que atuam em escolas distantes dos grandes centros urbanos.

Atualmente há tendências que têm dado maior importância à escola como cultura organizacional, avançando na sua compreensão como objeto de estudo sem perder de vista a dimensão macro (contexto) e micro (sala de aula) de análise. Com esse entendimento, a formação, especificamente dos gestores, deve estar voltada para o repensar das práticas educativas desenvolvidas na escola. A partir dessa perspectiva, a formação continuada de gestores não deve restringir-se às práticas ou teorias desvinculadas do cotidiano escolar; pelo contrário, precisa contribuir com pressupostos teórico-práticos sobre a construção da autonomia da escola.

O gestor da educação precisa estar capacitado para assumir o papel de liderança na instituição educacional. E, como tal, sua atitude diante da escola e da comunidade deve ser de busca e implementação de ações, identificando recursos necessários, investindo na sua própria capacitação e na de seus pares. Também, disponibilizando a infra-estrutura necessária para o acesso de todos aos bens educacionais, planejando com base no conhecimento da legislação e mantendo sempre todos os canais de comunicação, internos e externos, abertos à ampla participação da comunidade escolar, garantindo tudo isso dentro de um processo democrático.

Com base nestas considerações, propõe-se um curso de aperfeiçoamento em gestão escolar voltado para gestores da rede pública de Educação Básica, curso que buscará favorecer a discussão de estratégias e princípios voltados para a democratização das relações escolares com o objetivo de promover reflexões críticas sobre a organização escolar bem como sobre as relações de poder nas instituições educacionais.

Nesse sentido, este curso propõe-se articular os conhecimentos sobre os processos de gestão e organização do trabalho pedagógico e propiciar discussões e reflexões sobre a prática escolar. E, também, contribuir para a formação técnico-política de gestores da educação básica, visando ao redimensionamento da atuação destes frente à unidade escolar, por meio de

redefinições da organização e gestão escolar, dos processos de participação e de decisão, dos objetivos e metas da escola numa perspectiva transformadora.

1. PRINCÍPIO NORTEADOR DO CURSO

O princípio que norteará este curso de aperfeiçoamento de gestores escolares é o da gestão democrática como fundamento de uma educação de qualidade social. A qualidade social tem sentido ampliado, pois não apenas inclui o domínio de conteúdos construídos pela humanidade no decorrer do processo histórico, mas inclui a vivência e construção coletiva da cidadania, como também valoriza saberes que vão além do prescrito nos currículos oficiais.

A cidadania não é outorgada por ninguém e por nenhum poder. Nem é apenas definida em leis, em direitos e deveres. Ela é muito mais do que isso! Ser cidadão é sentir-se partícipe e efetivamente participar da vida social, da definição de ações que interferem na vida coletiva.

Assim, a escola, como instituição social que congrega pessoas todos os dias, durante várias horas por dia, tem a força de, diuturnamente, realizar ações construtoras de cidadania. O aprendizado do respeito, da cortesia, do tratamento igual independente das diferenças existentes, a abertura para o diálogo, disposição para ouvir a voz do outro e valorizá-la, são também aspectos que podem ser aprendidos na escola e que colaboram na construção da cidadania, juntamente com a convicção de que é possível formar uma sociedade melhor para todos, mais humana, solidária e justa.

A gestão democrática é instrumento para esta construção! Gestores que adotam práticas democráticas podem assegurar, por exemplo, que os estudantes exponham suas dúvidas sem receio de serem ridicularizados como, infelizmente, ainda ocorre em muitas escolas. Abertura para ouvir pressupõe acreditar na capacidade do outro para aprender. Poder perguntar e receber respostas que o ajudem a crescer intelectualmente e como cidadão são também possibilidades que a escola pode oferecer. Porém, para isso, é necessário que ela tenha líderes que ajudem a construir esta mentalidade.

É este o objetivo deste curso, formar gestores sensíveis aos problemas sociais e dos estudantes que freqüentam a escola pública. Saber ouvir pais e alunos em várias situações escolares, desde as acadêmicas, as disciplinares, as de gestão, as de relação da escola com os pais para aproximá-los da escola e contar com a colaboração deles na função escolar, que é fazer com que os estudantes efetivamente aprendam, tenham sucesso escolar e sintam-se cidadãos.

O presente curso de aperfeiçoamento em gestão escolar tem a compreensão de que para um processo efetivo de formação continuada é fundamental que se considere tanto a importância dos conceitos e teorias, como também os aspectos do cotidiano das escolas e as questões enfrentadas por seus atores. Isso significa, portanto, ter como balizador a articulação entre aquilo que é da ordem da vivência cotidiana da escola com aquilo que é da ordem do conceito.

Sem desconsiderar o desafio de tal proposição, o curso de aperfeiçoamento em gestão escolar procura constituir em cada uma das salas ambiente momentos que possibilitem ao gestor-cursista refletir sobre sua prática profissional e a escola. Assim, acreditamos que à medida que compreende melhor o trabalho que realiza, que compreende os aspectos que o condicionam e que melhor identifica suas atribuições diante do coletivo escolar, o gestor terá maiores condições para fortalecer a gestão democrática da instituição e contribuir para o avanço da qualidade da educação escolar.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos gerais

O curso propõe-se contribuir para:

- a qualificação do gestor escolar, por meio de formação continuada em serviço, na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação básica com qualidade social;

- a formação técnico-política de gestores de instituições de Educação Básica por meio da reflexão sobre os desafios atuais enfrentados pelas instituições

educacionais, a gestão democrática, os processos de planejamento, participação e decisão colegiada.

2.2. Objetivos específicos

- Incentivar os gestores a refletir sobre a gestão democrática e a desenvolver práticas colegiadas de gestão democrática;
- Possibilitar aos gestores oportunidades para ampliação de capacidades a fim de analisar e resolver problemas, elaborar e desenvolver projetos e atividades na área de gestão;
- Compreender a instituição educacional como espaço de conflitos, integração, articulação e participação de diferentes sujeitos;
- Desenvolver compreensão sobre planejamento e organização escolar contemplando os aspectos político, pedagógico, administrativo, financeiro e comunitário;
- Estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos e da efetivação do direito à educação de qualidade social;
- Propiciar a compreensão acerca da aplicação, acompanhamento e prestação de contas dos recursos financeiros destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino;
- Incentivar a criação e efetivação de mecanismos de controle social dos recursos financeiros transferidos para a instituição educacional.

3. REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER CURSISTA

O curso destina-se aos profissionais de instituições públicas de Educação Básica que integram a equipe gestora: Diretor e Vice-Diretor, ou o equivalente, nos diferentes sistemas de ensino, totalizando, no máximo, dois participantes por escola.

Os requisitos mínimos para participação no curso são:

- a) ser gestor, em exercício, de instituição pública municipal e/ou estadual de Educação Básica, incluído aqueles de Educação de Jovens e Adultos, de Educação Especial e de Educação Profissional;
- b) ter disponibilidade para dedicar, no mínimo, 5 horas/semanais para o curso;
- c) ter acesso à internet e habilidade para lidar com ela.

4. DURAÇÃO DO CURSO

O curso está organizado em quatro Salas Ambientadas totalizando uma carga horária 160 horas. Sua duração será de, no mínimo, 16 semanas e, no máximo 32 semanas.

5. ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

O curso, dirigido a gestores de instituições públicas de Educação Básica, expressa uma concepção de formação humana e de gestão educacional dentro dos marcos da democracia e da cidadania. Sob o eixo *gestão democrática para garantia da qualidade da educação*, o curso está organizado em quatro salas ambiente, a saber: Escola Pública e Desafios Atuais; Planejamento e Organização da Escola; Gestão Democrática Colegiada e Qualidade da Educação e; Gestão Financeira nas Instituições Educacionais.

A Sala Ambiente *Escola Pública e Desafios Atuais* buscará proporcionar a reflexão crítica sobre a prática da gestão no cotidiano das instituições públicas de Educação Básica. Colocará em relevo os desafios e os diferentes sujeitos que constituem direta e indiretamente o espaço educativo., estabelecendo os nexos com a dimensão macro-estrutural das políticas educacionais para a Educação Básica. Também privilegiará, na análise do dia-a-dia da prática do gestor escolar, os aspectos relativos: à educação de qualidade como direito social, aos processos de comunicação e informação intra e extra escolar, à relação estabelecida entre as instituições educacionais e a comunidade escolar e local; e ao jovem da sociedade da informação.

A Sala Ambiente *Planejamento e Organização da Escola* buscará possibilitar aos cursistas-gestores ampliar o conhecimento a respeito dos princípios do planejamento e dos aspectos político, pedagógico, administrativo,

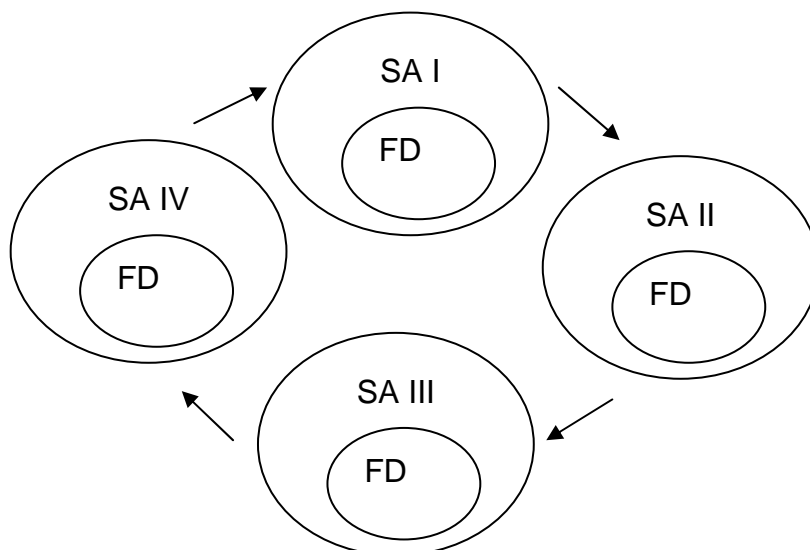
financeiro e comunitário da organização de instituição educacional. Também buscará fornecer subsídios teórico-práticos que possibilitem ao cursista planejar, acompanhar e avaliar os processos de elaboração e implementação do projeto político-pedagógico, de modo a contribuir com melhoria da aprendizagem dos estudantes.

A Sala Ambiente *Gestão Democrática e Colegiada e Qualidade da Educação* buscará possibilitar a reflexão teórico-prática sobre os princípios, mecanismos e desafios da gestão democrática e colegiada, tanto no âmbito das instituições educacionais quanto na organização dos sistemas de ensino. Também buscará evidenciar em que medida as práticas de uma gestão democrática e colegiada nas instituições educacionais podem contribuir para a melhoria da aprendizagem dos estudantes e da qualidade da educação.

A Sala Ambiente *Gestão Financeira nas Instituições Educacionais* buscará discutir alguns aspectos relacionados aos recursos financeiros vinculados e adicionais para a Educação Básica, bem como a distribuição, aplicação, acompanhamento e prestação de contas dos recursos transferidos para a instituição educacional. Também será enfatizado o planejamento financeiro no projeto político-pedagógico e a criação, efetivação e fortalecimento de instâncias de controle social dos recursos financeiros descentralizados para as instituições educacionais.

Para cada uma das Salas Ambiente mencionadas haverá, após seu término, um espaço denominado *Fórum de Dúvidas* que permitirá ao cursista-gestor discutir aspectos do que foi anteriormente apresentado e tirar dúvidas com o professor. Portanto, serão criados quatro Fóruns de Dúvidas, um específico para cada Sala Ambiente. Cada um dos Fóruns terá seu início definido pela abertura da Sala Ambiente seguinte e ficará aberto até a conclusão do curso. No caso do Fórum de Dúvidas referente à última Sala Ambiente, ele terá até 4 semanas de duração.

5.1. REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA CURRICULAR



Salas Ambiente:

I – Escola pública e desafios atuais (30h)

II – Planejamento e Organização da escola: (45h)

III – Gestão democrática colegiada e qualidade da educação (45h)

IV – Gestão financeira nas instituições educacionais (40h)

5.2. Ementário

I – Escola pública e desafios atuais (30h)

Políticas de gestão democrática nas instituições públicas de educação básica; as relações de poder entre os diferentes sujeitos da instituição educacional assim como entre a instituição e a comunidade local; os desafios da qualidade da educação como direito social; a educação do jovem na sociedade de informação.

II – Planejamento e organização da escola (45h)

Planejamento e organização do trabalho pedagógico na escola: dimensão política e técnica e sua relação com as especificidades do cotidiano escolar; organização e procedimentos na perspectiva da gestão democrática da escola; infra-estrutura, ambiente e funcionamento da escola; papel dos agentes que atuam na escola; processos participativos e envolvimento da comunidade escolar; avaliação institucional como mecanismo de construção e implementação do projeto político-pedagógico na escola; avaliação da aprendizagem no contexto da avaliação institucional

III – Gestão democrática e colegiada e qualidade da educação (45h)

Gestão escolar democrática e colegiada: definições, princípios e mecanismos de sua implementação; organização da educação escolar no Brasil na perspectiva da gestão democrática e colegiada: sistemas de ensino, órgãos deliberativos e executivos, regime de colaboração, programas, projetos e ações; gestão democrática e colegiada no espaço escolar: contribuições para a melhoria da aprendizagem e da qualidade da educação.

IV – Gestão financeira nas instituições educacionais (40h)

Financiamento da educação no Brasil: implicações sociais, econômicas e políticas; fundos e programas de financiamento da educação; financiamento da educação e sua relação com a gestão e organização do trabalho escolar; planejamento, aplicação, gestão e controle social dos recursos financeiros descentralizados para a instituição educacional.

6. Da avaliação da aprendizagem

O desempenho do cursista será avaliado ao longo do curso de forma processual e referente aos conteúdos trabalhados em cada sala ambiente, por meio da participação em atividades obrigatórias e eletivas. Cada atividade desenvolvida pelo cursista será avaliada pelo professor que apresentará, quando necessário, indicações para sua melhoria, visando, dentre outros, garantir que os objetivos específicos definidos para o curso sejam alcançados.

Serão considerados aptos os cursistas que obtiverem, no mínimo, o conceito C em cada Sala Ambiente (de 9.0 a 10.0: A excelente; De 8.0 a 8.9: B

Bom; De 7.0 a 7.9: C Regular; De 6.0 a 6.9: D Insuficiente).

7. Procedimentos metodológicos e operacionalização do curso

O curso será desenvolvido por meio de uma versão para Internet, no ambiente Moodle, disponibilizada no servidor do Ministério da Educação. O material *online* apresenta metodologia específica considerando as linguagens e especificidades das mídias utilizadas na web. Os componentes curriculares serão denominados *Salas Ambientais*. O curso de aperfeiçoamento em Gestão Escolar compreenderá um total de 160 horas, distribuídas da seguinte forma:

I – Escola pública e desafios atuais (30h)

II – Planejamento e Organização da escola: (45h)

III – Gestão democrática colegiada e qualidade da educação (45h)

IV – Gestão financeira nas instituições educacionais (40h)

Espera-se que o cursista-gestor tenha um domínio básico para navegação na internet e no Ambiente Virtual Moodle, dos recursos de sistema operacional, aplicativos (editor de textos e imagens, gerador de apresentações) etc.

Produzido especialmente para versão *online*, a dinâmica proposta para o curso abrangerá:

a) Abertura seqüencial das Salas Ambiente na seguinte ordem: Escola Pública e desafios atuais; Planejamento e Organização da escola; Gestão democrática colegiada e qualidade da educação; Gestão financeira nas instituições educacionais;

b) O estudo em cada Sala Ambiente começará com a apresentação e problematização de uma situação vivenciada pelo gestor, no dia-a-dia de uma instituição educacional, no exercício de sua função relacionada à temática da respectiva Sala;

c) Após a finalização de cada Sala Ambiente será aberto um espaço virtual, denominado Fórum de Dúvidas (FD), que funcionará até o final do curso. Neste Fórum o cursista poderá, sempre que julgar necessário, interagir com o professor objetivando tirar dúvidas e solicitar esclarecimentos sobre a temática estudada relativa àquela Sala Ambiente.

d) um processo que possibilite a articulação de conceitos e teorias com as questões vivenciadas pelos gestores-cursistas, sempre visando a qualidade do ensino e a formação para a cidadania.

e) o cursista que demonstrar baixo desempenho no desenvolvimento em alguma atividade proposta nas Salas Ambiente será orientado a refazer a atividade.

A estrutura curricular do curso será organizada em Salas Ambiente (SA), nas quais os professores e os cursistas poderão desenvolver múltiplos e simultâneos processos de interação. Essa estrutura propiciará o aprofundamento de temáticas relevantes para a compreensão cada vez mais ampliada dos fundamentos da gestão democrática, dos fatores e condicionantes que interferem na prática da gestão escolar bem como oferecerá oportunidades para o conhecimento/domínio de processos e procedimentos que podem ampliar e tornar mais efetiva a ação dos gestores no cotidiano escolar.

Serão usados no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) os seguintes dispositivos do Moodle: perfil com apresentação pessoal e foto digital de cada matriculado sozinho e de frente (tipo foto 3x4); fóruns de discussão e de dúvidas; blogs de trabalhos individuais e de grupos pequenos; bate-papo e outros que o processo das aulas requerer.

Cada Sala Ambiente contará com um professor coordenador que ficará responsável, principalmente, pela gestão acadêmica da Sala e acompanhamento dos professores de turma. Espera-se que tanto os professores coordenadores como os professores de turma tenham formação e, se possível, experiência na área de gestão educacional. Cada turma será formada com, no máximo, 30 cursistas.

8. EQUIPE ENVOLVIDA

Cada universidade desenvolverá o curso de aperfeiçoamento em Gestão Escolar e deverá contar com uma equipe própria de profissionais que deverão estar envolvidos na operacionalização do curso. O quadro, a seguir, apresenta de forma sucinta a composição da equipe, detalhando a função e o papel de cada integrante.

Função	Papel do Profissional no Curso
<p>Coordenação Geral do Curso na IES</p> <p>(Coordenador e Vice-Coordenador)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Articular a relação IES/MEC; ❖ Assumir as responsabilidades definidas no Acordo de Participação ❖ Articular as ações desenvolvidas pelos componentes nacional, estadual e municipal, de modo a assegurar a unidade do programa em todas as instituições que dele participam; ❖ Coordenar a gestão do curso; ❖ Coordenar ações pedagógicas, administrativas e financeiras; ❖ Coordenar as ações de suporte tecnológico; ❖ Coordenar e acompanhar o processo de formação dos coordenadores das Salas Ambiente, dos professores e dos assistentes; ❖ Coordenar os processos de avaliação do curso; ❖ Definir e organizar a equipe técnico-pedagógica de gestão do curso nas IFES; ❖ Articular e negociar formas de colaboração com as instituições estaduais / municipais parceiras (CONSED, UNDIME, secretarias estaduais e municipais de educação e demais)
<p>Coordenadores de Sala Ambiente</p> <p>(1 coordenador para cada Sala Ambiente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Articular-se com a Coordenação Geral; ❖ Articular as ações desenvolvidas pelos componentes nacional, estadual e municipal, de modo a assegurar a unidade do programa em todas as instituições que dele participam; ❖ Assumir as responsabilidades definidas no Acordo de Participação; ❖ Coordenar a gestão acadêmica da sala ambiente; ❖ Coordenar e acompanhar as ações de todos os professores das turmas da Sala Ambiente sob sua responsabilidade; ❖ Criar mecanismos que assegurem o cumprimento do cronograma de implementação proposto no projeto de curso; ❖ Participar do processo de avaliação geral do Curso
<p>Professor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Articular-se com o Coordenador da Sala Ambiente; ❖ Realizar a Gestão Acadêmica da Turma; ❖ Ter interação permanente com os cursistas;

<p>na Sala Ambiente (1 professor para cada 30 alunos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordenar, acompanhar e prestar assistência aos cursistas no âmbito da Sala Ambiente; ❖ Mediar, quando necessário, a relação entre o coordenador da Sala Ambiente e os cursistas da turma sob sua responsabilidade e dos cursistas entre si; ❖ Realizar a avaliação de desempenho do cursista; ❖ Criar mecanismos que assegurem o cumprimento do cronograma de implementação proposto no projeto de curso; ❖ Articular-se com os demais professores da Sala Ambiente em que está vinculado. ❖ Participar do processo de avaliação geral do Curso ❖ Discutir aspectos apresentados pelos cursistas e esclarecer suas dúvidas durante o funcionamento do Fórum de Dúvidas.
<p>Assistente administrativo e tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Articular-se com a coordenação geral, coordenadores e professores de sala ambiente e cursista; ❖ Dar suporte administrativo e tecnológico para o desenvolvimento do curso; ❖ Mediar, quando necessário, a relação de coordenadores, professores e cursistas entre si e com toda a equipe do curso; ❖ Desenvolver ações de suporte tecnológico junto à cursistas, professores e coordenadores; ❖ Manter atualizado banco de dados de matrícula dos cursistas; ❖ Criar mecanismos que assegurem o cumprimento do cronograma de implementação proposto no projeto de curso; ❖ Participar do processo de avaliação geral do Curso