

ATUALIZAÇÃO PARA CANDIDATOS A DIREÇÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DO NATAL 2011-2013

Márcia de Paula Brilhante Portela Sbrussi

Universidade Potiguar UnP

marciaportela@gmail.com

Regina Lúcia Maciel de Souza

Universidade Potiguar UnP

remaciel50@gmail.com

Resumo: Este relato descreve o curso de atualização para candidatos a direção das escolas municipais do Natal 2011-2013, ofertado pela Universidade Potiguar de 11 a 18/11/2010 e discute questões que embasam a gestão escolar democrática. O curso objetivou elaborar Plano de Trabalho de Gestão para consolidar a candidatura dos pretendentes ao cargo de direção das escolas municipais. É uma pesquisa quanti-qualitativa com abordagem de pesquisa-ação. São relatados os passos metodológicos desenvolvidos nos cinco dias transcorridos com os gestores, demonstrando o planejamento inicial da ação, seu desenvolvimento e a análise avaliativa dos Planos de Trabalho que culminou com a homologação das candidaturas.

Palavras chave: Gestão escolar; formação de gestores; plano de trabalho.

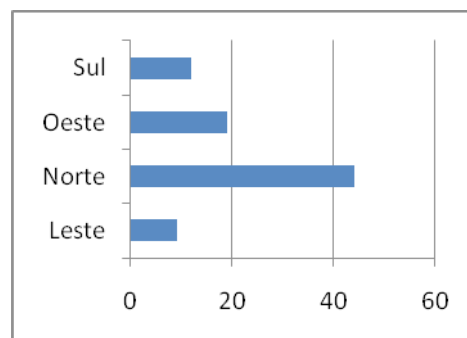
INTRODUÇÃO

A Lei Complementar nº 087, de 22 de fevereiro de 2008, dispõe sobre a democratização da gestão escolar no âmbito da rede municipal de ensino do Município do Natal. Em seu Art. 4º afirma que “a autonomia da gestão da unidade de ensino, respeitadas as disposições legais do sistema municipal de ensino, será assegurada pela escolha de Diretor e Vice-Diretor, através do Colégio Eleitoral, mediante eleição direta”.

Foi partindo desta orientação que a Secretaria Municipal de Educação do Natal (SME) convocou as Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Norte para submeterem uma proposta de curso de atualização para os candidatos a gestores da rede municipal de ensino no período 2011-2013.

Convocados pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação da Universidade Potiguar (UnP), nós professores que fazemos parte da Escola de Educação e mais especificamente do curso de Pedagogia elaboramos uma proposta que foi vencedora de concorrência pública. O curso, para 235 participantes — incluindo, além dos candidatos a diretor e vice-diretor, 66 diretores de Centros de Educação Infantil – CMEI e cerca de 20 assessores técnicos, foi realizado de 11 a 18 de novembro de 2010 e seguiu a programação inicial da proposta, entretanto a SME solicitou a inclusão de um objeto de avaliação: a orientação para a construção de um Plano de Trabalho para a Gestão e sua consequente análise. Foram objetivos do curso: Discutir questões que embasam a gestão escolar democrática; elaborar Plano de Trabalho de Gestão, e consolidar a candidatura dos pretendentes aos cargos de direção e vice-direção das escolas municipais.

Quase a metade das escolas localizam-se na Zona Norte do Natal como mostra o quadro ao lado:



A metodologia que utilizamos para a oferta do curso foi composta de aulas expositivas e da própria elaboração do Plano de Trabalho. Decidimos acreditar que eles seriam capazes de elaborarem em seus próprios notebooks o trabalho e acertamos, embora no início tenha havido protestos de alguns participantes. A Avaliação considerou 90% de frequência, sendo que, após a análise dos Planos, os gestores teriam que alcançar no mínimo 7,0 pontos para a consolidação da candidatura.

Além de ministrarmos o curso procedemos paralelamente a uma pesquisa quali-quantitativa a fim de coletar dados que diagnosticassem a atual situação dos gestores envolvidos no processo.

A pesquisa é uma atitude – uma perspectiva que as pessoas assumem frente a objetos e atividades. A metodologia de pesquisa deste artigo pode ser classificada como: qualitativa (BOGDAN; BIKLEN, 1995). Descrevemo-la como qualitativa, pois buscamos analisar e decodificar os dados obtidos no campo de pesquisa, assumindo um caráter de observação, descrição, compreensão e significação; havendo a valorização do processo e não apenas do resultado.

Utilizamos também a abordagem da pesquisa-ação que consiste na coleta de dados sistemáticos e que tem por objetivo originar mudanças sociais, nesse caso a reflexão pelos gestores de suas práticas profissionais a fim de promoverem propostas de trabalho para o período em que estão se candidatando (2011-2013).

Para melhor compreensão da realidade, objeto de estudo, a pesquisa foi enriquecida com dados estatísticos, o que implica dizer que a documentação se configurou nesta fase de análise dos dados como quantitativa. Com ela partimos de elementos individuais para chegar a generalizações e conclusões que não são uniformes, mas específicas a cada circunstância e os gráficos nos deram oportunidade de quantificar concretamente os dados coletados.

1 PLANEJAMENTO

Um plano de trabalho é um documento da gestão, nesse caso escolar, que demonstra as intenções futuras para um determinado período. Para elaborá-lo é necessário que o gestor(es) conheça a realidade em que está inserido e vislumbre melhorias e avanços possíveis de serem realizados a partir das suas propostas de trabalho. O artigo 28 da Lei Complementar nº 87 determina que:

Poderá candidatar-se ao cargo de Diretor e ao cargo de Vice-Diretor da Unidade de Ensino o professor da Rede Municipal de Ensino e o funcionário que tenha formação superior na área de educação e que: [...] IV. Apresente um Plano de Trabalho com objetivos e metas, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da Unidade de Ensino [...].

Cientes da aprovação da proposta da UnP solicitamos à comissão eleitoral da SME e ao grupo responsável pelo setor e ao Departamento de Gestão Escolar - DGE que nos recebessem para uma reunião de caráter pedagógico, a fim de alinharmos idéias para atender, da melhor forma os anseios da SME. Com a introdução do Plano de Trabalho como documento obrigatório para avaliação dos candidatos e consolidação da candidatura pedimos que a SME nos informasse como gostariam que esse documento se constituísse. Os técnicos que nos receberam pediram para que elaborássemos uma estrutura e a apresentássemos durante o curso.

Além das metas e objetivos de que fala o item IV da referida lei consideramos que seria importante acrescentar outros tópicos que dessem aos gestores a oportunidade de elaborar um retrato do seu conhecimento sobre a escola e de utilizar esse documento como diretriz para sua candidatura. A estrutura abaixo foi apresentada e desenvolvida junto a SME e aos gestores:

	CH	Ementário
Gestão Democrática	4	Abertura. Diretrizes para elaboração de Plano de Trabalho na perspectiva da Gestão democrática
Ética e liderança	4	Relações interpessoais. Ética profissional na Educação
Educação Especial	4	Educação especial. Política nacional de educação especial na perspectiva da educação inclusiva. Atendimento educacional especializado. Técnicas/tecnologia assistiva
Organização Setorial e Gestão dos Recursos Financeiros	4	Direção. Secretaria. Coordenação. PDE-PDDE-PNAE-ROM. Conselho Escolar. Conselho Fiscal.
Programas de Políticas Públicas	4	Plano Nacional de Educação. Plano Municipal de Educação. Documento da Conferência Nacional de Educação (CONAE 2010)
Gestão de Pessoas	4	Liderança e desenvolvimento de pessoas.
Planejamento	4	Projeto Político Pedagógico
Marketing	2	Comunicação e criatividade como ferramentas de uma campanha.
Educação Ambiental	2	A questão ambiental e o projeto de gestão
Avaliação Institucional	4	Instrumentos para avaliação instituição. Auto-avaliação
Encerramento	4	Conclusão e entrega do Plano de Trabalho.
Total	40	

Nós não conhecíamos essas pessoas e a ocasião para isso era o texto que eles nos apresentariam. Por isso, pesquisamos diversos livros (VASCONCELOS, MASSETTO), revistas (GESTÃO, NOVA ESCOLA) e na Internet (SME Paraná, SME Espírito Santo, Conteúdo Escola, entre outros) propostas que nortegassem a estrutura de um plano de trabalho, bem como tomamos por base o plano de metas praticado pela UnP desde 2003.

Encontramos no site Conteúdo Escola uma estrutura muito extensa, mas utilizamos dela alguns pontos para nortear o trabalho. A introdução foi baseada no modelo de plano de ensino de Massetto (1997), a apresentação dos candidatos foi inspirada na proposta da SME do Paraná e a sugestão das metas/ações/responsáveis segue o modelo UnP. A orientação para a proposta educacional e curricular seguiram orientações da Didática, disciplina que faz parte da estrutura curricular do curso de Pedagogia UnP.

O plano de gestão visa, essencialmente, indicar os caminhos da administração escolar, entretanto, julgamos importante provocar nesses candidatos um olhar mais atento às questões pedagógicas, já que observamos os baixos índices de desempenho do IDEB na nossa cidade e por acreditarmos que uma gestão comprometida com o pedagógico vai se esforçar para alcançar índices maiores em cada escola.

A estrutura proposta inicialmente foi a seguinte:

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO
	(Breve currículo dos candidatos, Missão da escola, Objetivos da gestão, Metas e ações da gestão)
2	IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA
2.1	IDENTIFICAÇÃO
2.1.1	Localização
2.1.2	Atos Legais
2.1.3	Zona em que a Escola está localizada
2.1.4	Modalidades de Ensino
2.2	ESCOLA E COMUNIDADE – CARACTERIZAÇÃO
2.2.1	Recursos Físicos
2.2.2	Recursos Técnicos e Pedagógicos
2.2.3	Recursos Humanos
2.2.4	A Clientela
2.2.5	A Comunidade
2.2.6	Análise do Processo Educacional
3	PLANOS DE CURSO – EDUCAÇÃO INFANTIL, ENSINO FUNDAMENTAL E ENSINO MÉDIO (se for o caso)
3.1	OBJETIVOS DOS CURSOS
3.1.1	Educação Infantil
3.1.2	Ensino Fundamental
3.1.3	Ensino Médio
3.2	INTEGRAÇÃO E SEQUÊNCIA DOS COMPONENTES CURRICULARES: EDUCAÇÃO INFANTIL, ENSINO FUNDAMENTAL E ENSINO MÉDIO
3.3	SÍNTESE DOS OBJETIVOS DOS CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS
3.3.1	Educação Infantil
3.3.2	Ensino Fundamental
3.3.3	Ensino Médio
3.4	CARGA HORÁRIA DOS CURSOS: EDUCAÇÃO INFANTIL, ENSINO FUNDAMENTAL E ENSINO MÉDIO
3.5	PROCEDIMENTOS PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS CURSOS
3.5.1	Sistema de Avaliação
3.5.2	Promoção
3.5.3	Retenção
3.5.4	Controle de Frequência
3.5.5	Recuperação

4	PLANOS DE TRABALHOS DOS SETORES
4.1	DIREÇÃO (Direção, Vice, Inspeção Administrativo-Pedagógica)
4.1.1	Objetivos e ações
4.1.2	Avaliação
4.2	NÚCLEO TÉCNICO PEDAGÓGICO (Coordenação Pedagógica)
4.2.1	Objetivos e ações
4.2.2	Avaliação
4.3	NÚCLEO DOCENTE (Professores)
4.3.1	Objetivos e ações
4.3.2	Avaliação
4.4	NÚCLEO ADMINISTRATIVO E SECRETARIA
4.4.1	Objetivos e ações
4.4.2	Avaliação
4.5	NÚCLEO OPERACIONAL E DE SERVIÇOS GERAIS (Zeladoria, Vigilância, Merenda, Coordenação de disciplina, Serviços gerais de limpeza)
4.5.1	Objetivos e ações
4.5.2	Avaliação
5	ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DA PROPOSTA EDUCACIONAL
6	PROPOSTA EDUCACIONAL (Filosofia da escola e concepções pedagógicas)
7	PROJETOS CURRICULARES
8	PROJETOS ESPECIAIS (Culturais, esportivos...)
9	ANEXOS
	Distribuição dos alunos por sala de aula
	Estruturas Curriculares
	Calendário Escolar
	Cronograma de Reuniões
	Quadro Demonstrativo do Pessoal Docente
	Demonstrativo do Pessoal Administrativo e Operacional
	Escala de Férias do Pessoal Administrativo e Operacional
	Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros
	Conselho de Escola
	Proposta Educacional
	Projetos Curriculares
	Projetos Especiais
	REFERÊNCIAS

No segundo dia, depois de discussões acaloradas sobre a extensão do documento, professoras participantes do curso e que são técnicas da SME e professoras da UnP chegaram à segunda versão: o capítulo 3 deveria ser resumido, e o capítulo 8 foi substituído pelo detalhamento dos recursos financeiros. Assim ficou a proposta 2:

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO (Breve currículo dos candidatos, Missão da escola, Objetivos da gestão, Metas e ações da gestão)
2	IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA
2.1	IDENTIFICAÇÃO
2.1.1	Localização
2.1.2	Atos Legais
2.1.3	Zona em que a Escola está localizada
2.1.4	Modalidades de Ensino

2.2	ESCOLA E COMUNIDADE – CARACTERIZAÇÃO
2.2.1	Recursos Físicos
2.2.2	Recursos Técnicos e Pedagógicos
2.2.3	Recursos Humanos
2.2.4	A Clientela
2.2.5	A Comunidade
2.2.6	Análise do Processo Educacional
3	OBJETIVOS PARA NÍVEIS E MODALIDADES OFERECIDAS PELA ESCOLA
3.1	EDUCAÇÃO INFANTIL
3.2	ENSINO FUNDAMENTAL
3.3	EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS
4	PLANOS DE TRABALHOS DOS SETORES
4.1	EQUIPE GESTORA (Direção, Vice, Inspeção Escolar e Coordenadores Pedagógicos)
4.1.1	Objetivos e ações
4.1.2	Avaliação
4.2	CONSELHO ESCOLAR
4.2.1	Objetivos e ações
4.2.2	Avaliação
4.3	NÚCLEO DOCENTE (Professores)
4.3.1	Objetivos e ações
4.3.2	Avaliação
4.4	NÚCLEO ADMINISTRATIVO E SECRETARIA
4.4.1	Objetivos e ações
4.4.2	Avaliação
4.5	NÚCLEO OPERACIONAL E DE SERVIÇOS GERAIS (Zeladoria, Vigilância, Merenda, Coordenação de disciplina, Serviços gerais de limpeza)
4.5.1	Objetivos e ações
4.5.2	Avaliação
5	ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DA PROPOSTA EDUCACIONAL
6	PROPOSTA EDUCACIONAL (Filosofia da escola e concepções pedagógicas)
7	PROJETOS CURRICULARES
8	RECURSOS FINANCEIROS (como eles serão administrados)
9	ANEXOS
10	REFERÊNCIAS

Utilizar as referências citadas foi importante para iniciarmos o trabalho, mas ele se tornou único na medida em que se propôs retratar a gestão e a realidade de cada uma das escolas municipais da cidade do Natal. Passamos a descrever o curso...

2 DESENVOLVIMENTO DO CURSO DE ATUALIZAÇÃO

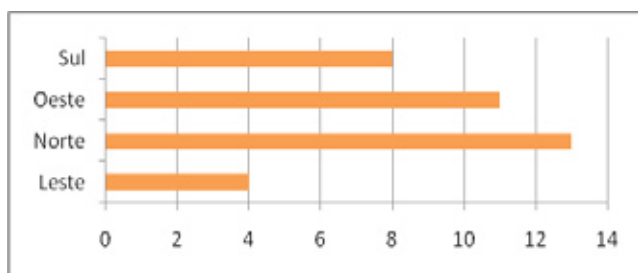
Iniciamos o curso de Atualização para candidatos a direção das escolas municipais do Natal 2011-2013 na manhã de 11 de novembro de 2010, na área de eventos da unidade da UnP na Av. Roberto Freire. O espaço estava organizado com 250 cadeiras dispostas em forma de auditório, o que causou certo desconforto para todos, haja vista a necessidade de mesas para que os professores tivessem apoio durante a produção do documento, além de outros problemas de infraestrutura, como falta de filtros de água no local, extensões de energia para o uso de notebooks, conexão com a Internet, entre outros, sendo que alguns foram resolvidos no mesmo dia à tarde (água) e outros na quarta-feira, dia 17/11.

A Abertura oficial contou com a presença da Secretária Adjunta da Gestão Escolar da SME, da Diretora da Escola de Educação da UnP, da representante da Pro Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós Graduação e da presidente do Sindicato dos Trabalhadores da Educação (SINTE). Todos saudaram os professores candidatos e desejam-lhes bom trabalho.

Iniciamos a exposição das Diretrizes para elaboração do Plano de Trabalho na perspectiva da Gestão Democrática começando pela apresentação de toda programação e dos objetivos do curso. A cada slide apresentado os gestores eram convidados a escrever os textos para compor o Plano. No turno vespertino, aconteceu a segunda aula, em que se tratou da Educação Especial.

A atual gestão municipal tem enfrentado rejeição em vários âmbitos da sociedade natalense, em particular na rede municipal de educação, por isso, os dois primeiros dias foram repletos de manifestações de desagravo por parte dos candidatos que rejeitaram, por sua vez, o curso, a construção do documento, o uso de computadores para a elaboração dos textos, o local escolhido, a infraestrutura...

Zonas em que se localizam os CMEI's



Eles alegaram a distância de suas casas e escolas e nós percebemos no levantamento sobre a localização das instituições que a grande maioria das escolas cujos gestores pleiteavam suas candidaturas encontra-se na zona norte. (44) e os CMEI's dividiam-se entre Norte e Oeste.

Quanto a estrutura do Plano, tentando ouvir e atender argumentos plausíveis, a estrutura proposta sofreu alterações que foram bem vindas, conforme demonstrado no planejamento.

A partir do dia 17 de novembro, com uma melhor estrutura de trabalho, e com nossa assistência em tempo integral para orientar a elaboração dos planos, as aulas ocorreram num clima mais ameno, tendo enfim a maioria dos candidatos percebido a importância da integração entre eles mesmos, entre eles e professores do curso, da troca de ideias e do acréscimo de novos conhecimentos, principalmente em se considerando o grande número de candidatos leigos. Os gestores solicitaram que a aula sobre a aplicação dos recursos financeiros fosse antecipada, uma vez que as maiores dúvidas se encontravam neste segmento, e que fosse disponibilizado mais tempo para a elaboração do plano, ao que foram prontamente atendidos.

Houve, portanto uma nova alteração no programa, em que a aula sobre Projeto Político Pedagógico foi substituída pela de Organização Setorial e Gestão dos Recursos Financeiros, sendo ainda o último dia do curso disponibilizado somente para a conclusão e aperfeiçoamento do plano, sob nossa orientação.

As demais aulas transcorreram conforme o previsto. Consideramos importante enfatizar a importância do tema “Comunicação e Criatividade” e “Ética e Liderança” como ferramentas

de construção de uma campanha, visto que impera um clima de animosidade entre os concorrentes aos cargos.

3 AVALIAÇÃO DOS PLANOS DE TRABALHO

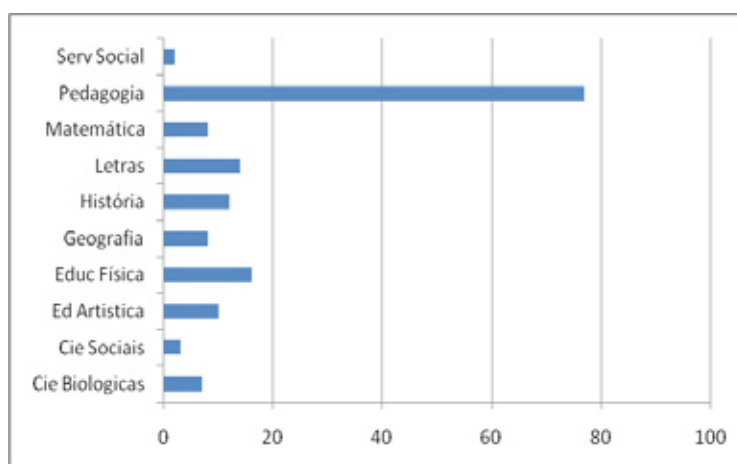
Os critérios de avaliação do Plano de Trabalho de Gestão, que teve como objetivo a homologação (ou não) da candidatura, foram a frequência de 90% e a elaboração do Plano de Trabalho valendo 10,0 (dez), em que, para aprovação, deveriam atingir no mínimo a média 7,0 (sete). Para cada item do referido plano foi considerado 1,0, exceto para o item 4, que trata dos PLANOS DE TRABALHOS DOS SETORES, que foi priorizado, valendo 3,0 (três) pontos para a sua completa elaboração.

Neste ponto, voltamos a enfatizar tanto a dificuldade de escrita como o desconhecimento da função do futuro gestor, principalmente do candidato leigo, devido à sua formação e experiência: A grande maioria não teve nenhuma formação específica nem vivência na gestão escolar, considerada por nós relevante para o processo de condução de uma escola. Muitas vezes um bom professor almeja, e se torna gestor escolar. Neste contexto faz-se necessário analisar a contribuição de Borges (2004):

Tenho colegas de Matemática, História, Educação Física [...] basta mudar o nome da disciplina, que são ou foram diretores de escola. Sabe-se, no entanto, que dirigir uma instituição educacional é muito diferente de ser professor, e que, embora haja algumas coincidências, ser diretor exige competências e habilidades distintas daquelas que são necessárias para o exercício do magistério. Acontece, com frequência, de um ótimo professor se tornar um diretor medíocre [...] E também ocorre, embora **menos frequentemente** (grifo nosso), de professores medianos se tornarem ótimos diretores. (BORGES, 2004, p. 17).

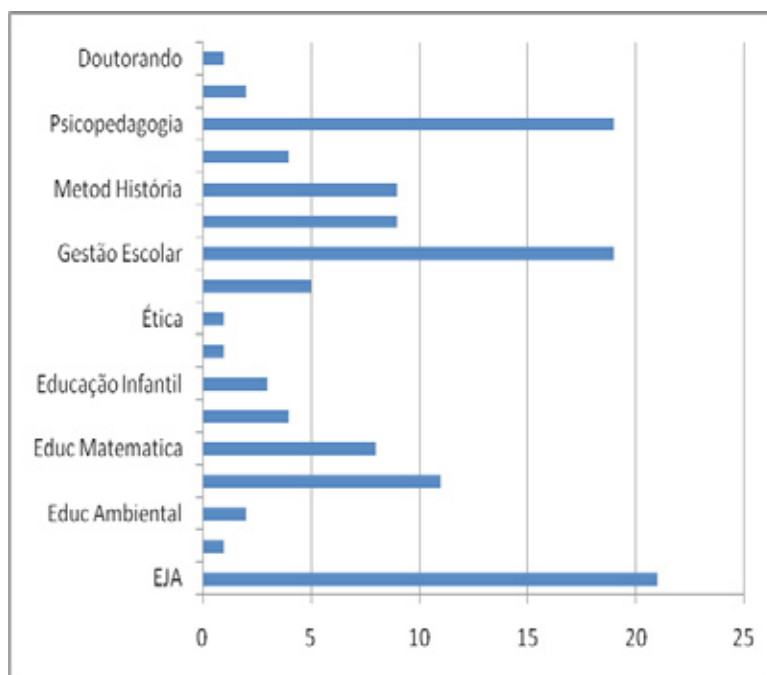
Existem candidatos de todas as áreas educacionais, sendo poucos os que apresentam formação ou conhecimentos básicos na área de gestão escolar. Dos 157 candidatos que informaram seu curso de graduação, 77 são Pedagogos e os demais fizeram cursos de: Ciências Biológicas, Ciências Sociais, Educação Artística, Educação Física, Geografia, História, Letras, Matemática e Serviço Social, conforme demonstrado a seguir:

Formação	
Ciências Biológicas	7
Ciências Sociais	3
Educação Artística	10
Educação Física	16
Geografia	8
História	12
Letras	14
Matemática	8
Pedagogia	77
Serviço Social	2
	157



Em se tratando de cursos de pós-graduação, apenas 19 dos candidatos fizeram especialização em Gestão Escolar. Os demais se especializaram em: EJA, Corpo, Educação Ambiental, Educação Física, Educação Matemática, Educação, Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ética, Geografia, Linguagem, Metodologia do Ensino da História e Psicopedagogia. Destacamos que 2 candidatos são Mestres em Educação e um encontra-se fazendo doutorado, conforme quadro a seguir:

Pós Graduação	
EJA	21
Corpo	1
Educação Ambiental	2
Educação Física	11
Educação Matemática	8
Educação	4
Educação Infantil	3
Ensino Fundamental	1
Ética	1
Geografia	5
Gestão Escolar	19
Linguagem	9
Metodologia História	9
Psicobiologia	4
Psicopedagogia	19
Mestrado	2
Doutorando	1
	120

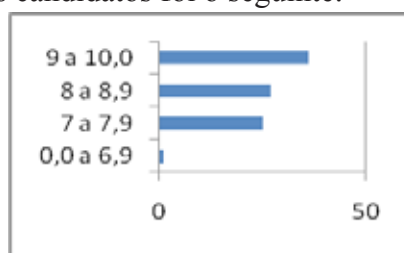


As correções se iniciaram no dia 19 de novembro (Sexta-feira) e continuaram pelos dias 20 e 21 (Sábado e Domingo) e pela manhã do dia 22 (Segunda-feira). Os relatórios com as notas e todos os Planos de Trabalho das escolas que tiveram eleição foram entregues à SME no final da tarde desta mesma data e o material dos CMEI'S foi entregue na tarde do dia 26 de novembro. A divulgação dos resultados para os candidatos, a partir de então, ficou sob a responsabilidade dos técnicos da SME.

Entendemos os resultados finais como bons, mesmo se observando que os planos melhor elaborados muitas vezes não se constituíram de ideias próprias. O pouco tempo para correção não nos oportunizou uma análise mais detalhada, o que nos levou a considerar a pontuação utilizando como parâmetro o cumprimento do que foi pedido. Vários se resumiram à transcrição do que é solicitado pelas leis em vigor e poucos demonstraram originalidade e criatividade, tão necessárias para os novos paradigmas da gestão escolar.

Os resultados obtidos pelos gestores candidatos foi o seguinte:

Média das Notas	
0,0 a 6,9	1
7 a 7,9	25
8 a 8,9	27
9 a 10,0	36



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Creditamos grande parte da rejeição ao curso, principalmente durante a realização dos Planos de Gestão, à dificuldade de produção escrita por parte do público assistido, assim como aos desagradados de ordem política. Outro ponto importante a ser ressaltado foi a metodologia, em que ficou evidente a insatisfação da maioria, uma vez que, ao mesmo tempo em que assistiam as aulas, elaboravam o plano, alegando que não teriam tempo para produzir o documento em outro horário, já que se encontravam no curso durante os dois turnos. Concordamos, portanto, que aulas e produção escrita tornam-se algo difícil de equilibrar, principalmente considerando ser a produção escrita uma das principais dificuldades dos docentes brasileiros. Outro fator crucial refere-se à quantidade de participantes, o que dificultou a interação (professor/alunos, alunos/alunos) pretendida, o que transformou as aulas em um formato de palestra, o que em outras oportunidades almejamos não ultrapassar o número de, no máximo, 50 participantes por sala, de modo a oportunizar um maior aproveitamento.

Finalizamos com a certeza de que, para que aconteça, efetivamente, uma melhora na condução das escolas públicas, torna-se necessário compreender que a formação do professor-gestor deve ser fundamentada por sólidos conhecimentos pedagógicos e administrativo-pedagógicos, ressaltando, deste modo, a importância da parceria da SME com a Universidade Potiguar - UnP, como ponte para a formação permanente de professores e gestores do nosso município.

A função administrativa do gestor é exercida em ambiente escolar, tendo, desta forma, intenção educacional, em que se estabelece a necessidade de unir os princípios norteadores da gestão e da educação como força fundamental para a superação dos problemas estruturais e educacionais da escola. Portanto, torna-se evidente que o diretor/gestor precisará investir ininterruptamente em seu crescimento pessoal e em sua formação profissional, de modo a garantir as competências indispensáveis para uma boa gestão.

REFERÊNCIAS

- BORGES, Pedro. Gestão escolar: Guia do diretor em dez lições. In ACÚRCIO, Marina (Org.). **A Gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. Lei Complementar Nº 087, de 22 de Fevereiro de 2008. Dispõe sobre a democratização da gestão escolar no âmbito da rede municipal de ensino do Município do Natal e dá outras providências. Secretaria Municipal de Educação. Natal, RN. Disponível em: <http://www.natal.rn.gov.br/sme/paginas/ctd-476.html>. Acesso em: Nov, 2010.
- BRASIL. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil. Caderno 7. Brasília, DF, 2006.
- <http://artistasanapolinosvitrine.blogspot.com/>
- <http://www.ebtgetuliovargas.seed.pr.gov.br/redeescola/escolas/5/750/57/arquivos/File/Plano.pdf>

<http://www.conteudoescola.com.br/site/content/view/49/26/1/0/>

<http://revistaescola.abril.com.br/>

<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/>

<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/documentos-uteis-gestor-escolar-430760.shtml>

<http://www.fnde.gov.br/index.php/ddne-legislacao>

MASSETTO, Marcos. **Didática**: a aula como centro. FTD: São Paulo, 1997.

VASCONCELOS, Celso. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**. Libertad: São Paulo, 2002.