

GESTÃO EM FOCO



INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA

Unidade 4 - O Diretor Escolar enquanto
Gestor Público: Questões Pedagógicas



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ

Carlos Alberto Richa

SECRETÁRIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO

Ana Seres Trento Comin

DIRETOR GERAL

Edmundo Rodrigues da Veiga Neto

SUPERINTENDENTE DE EDUCAÇÃO (SUED)

Ines Carnieletto

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS E TECNOLOGIAS
EDUCACIONAIS (DPTE)**

Eziquiel Menta

COORDENADORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E WEB (CEAD WEB)

Monica Bernardes de Castro Schreiber

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO E *DESIGN* PEDAGÓGICO

Coordenação de Educação a Distância e *Web*
(CEaD *Web*)

Cristiane Rodrigues de Jesus

Elisandra Angrewski

Monica Bernardes de Castro Schreiber

Simone Sinara de Souza

Suelen Fernanda Machado

REVISÃO TEXTUAL

Coordenação de Educação a Distância e *Web*
(CEaD *Web*)

Dayane Cardoso Mendes da Silva

Helen Jossania Goltz da Paixão

Tatiane Valéria Rogério de Carvalho

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Carina Skura Ribeiro

Fernanda Serrer

Joise Lilian Nascimento

ILUSTRAÇÕES

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Edney Ricardo Cavichioli

Jocelin José Vianna da Silva

Leandro Alves de Almeida

Will Stopinski

LEITURA CRÍTICA E SUGESTÕES

Claudia Cristina Muller (DPTE)

Eziquiel Menta (DPTE)

Gilian Cristina Barros (DPTE)

Ivete Kolenetz Krawczyk (Diretora escolar)

Marcos Afonso Zanon (CEaD *Web*)

Maria Isabel Leprevost Brandão Daldin (DPTE)

Naterci de Souza Schiavinato (Diretora escolar)

Neide Célia Perfeito (Gestão Escolar NRE AMN)

COLABORAÇÃO

Eduardo Augusto Salomão Cambi (Promotor de
Justiça MP/PR)

Elizete Alves (Ouvidoria)

Elza Camargo Rocha(NRE AM/Sul)

Cristiane Prendin (GRHS)

Murillo José Digiácomo (Procurador de Justiça
MP/PR)

Rosalina de Fátima F. da Rosa Pinto (CDE)

Thaís Cardoso Pinheiro Fernandes (NRE AM/Sul)

Vania Mara Pereira Eckermann (NRE AM/Sul)

2018

Atualizado



Este trabalho está licenciado com uma Licença

Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilha - Igual 4.0 Internacional.

GESTÃO EM FOCO



MÓDULO 4: INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA

Este módulo tem como objetivo orientar os diretores escolares quanto aos princípios, aos fundamentos, à identificação do perfil do gestor público e à aplicação da gestão pública na gestão da escola pública paranaense. Ele é composto por quatro unidades:

Unidade 1 Gestão Pública: Princípios e Fundamentos

Objetivo:
Reconhecer os conceitos, fundamentos, e bases legais que dizem respeito à gestão em organizações públicas.

Unidade 2 O Perfil do Gestor Público

Objetivo:
Desenvolver algumas das competências e atitudes desejáveis para o perfil e atuação do gestor em organizações públicas.

Unidade 3 O Diretor Escolar enquanto Gestor Público: Questões Administrativas

Objetivos:
Identificar as atribuições da direção na gestão administrativa da escola, bem como refletir sobre a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) e a legislação vigente.

Unidade 4 O Diretor Escolar enquanto Gestor Público: Questões Pedagógicas

Objetivo:
Identificar as atribuições da direção na gestão pedagógica da escola, bem como refletir sobre a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) e a legislação vigente.

SUMÁRIO

<u>APRESENTAÇÃO.....</u>	<u>8</u>
<u>1 QUESTÕES PEDAGÓGICAS: A IMPORTÂNCIA DO EQUILÍBRIO POR MEIO DO PLANEJAMENTO E DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR.....</u>	<u>9</u>
1.1 O Olhar da Gestão para os Documentos Pedagógicos da escola.....	10
1.2 A Reelaboração dos Planos de Ação.....	13
<u>2 ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR NAS QUESTÕES ADMINISTRATIVAS.....</u>	<u>14</u>
2.1 Participação da Comunidade Escolar nas Instâncias Colegiadas.....	15
2.2 Participação da Comunidade Escolar na Avaliação Institucional.....	18
<u>3 FORMAÇÃO CONTINUADA E GESTÃO DE PESSOAS.....</u>	<u>19</u>
<u>4 SÍNTESE DA UNIDADE.....</u>	<u>25</u>
<u>5 REFERÊNCIAS CONSULTADAS.....</u>	<u>27</u>

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS

Prezado gestor,

Na unidade anterior foi apresentada a aplicação da gestão pública em algumas questões administrativas da gestão escolar. Nesta unidade, serão tratadas algumas questões pedagógicas as quais o gestor escolar precisa ficar atento. O objetivo é conhecer, ou relembrar, as principais atribuições da direção escolar (diretor e diretor auxiliar), bem como sinalizar alguns itens, referentes às questões pedagógicas da escola pública paranaense, que merecem atenção.

No decorrer do texto serão apresentadas algumas sugestões que podem auxiliar a direção no desempenho de suas atribuições - estas foram extraídas da [Fundamentação Legal para Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica](#) das escolas do Paraná e estão presentes no Regimento Escolar da escola, especificamente na seção que trata sobre a equipe de direção.

As atribuições da direção, referentes às questões pedagógicas trabalhadas nesta unidade, serão quanto ao/à:

- Planejamento

Equipe pedagógica e trabalho coletivo

- Documentos pedagógicos e norteadores da escola
- Participação da comunidade escolar
- Análise dos indicadores educacionais e taxas de rendimento
- Avaliação institucional

- Gestão de pessoas na escola pública

- Formação continuada e avaliação de desempenho
- Mediação de conflitos

Cabe salientar que devido à carga horária desta unidade, e considerando a abrangência dessa temática, serão destacados apenas alguns dos temas das atribuições apresentadas. Os temas apresentados e outros que não foram abordados, e que também fazem parte das questões pedagógicas, poderão ser estudados e melhor aprofundados nos futuros módulos ofertados no programa Gestão em Foco.

Ao final desta unidade, espera-se que o diretor escolar possa identificar as atribuições da direção na gestão pedagógica da escola, bem como a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) e a legislação vigente.



1 QUESTÕES PEDAGÓGICAS: A IMPORTÂNCIA DO EQUILÍBRIO POR MEIO DO PLANEJAMENTO E DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Na unidade anterior foi comentado que as questões administrativas devem dar apoio e suporte para as questões pedagógicas próprias da escola. Por esse motivo, a direção precisa manter igual atenção entre as questões administrativas e pedagógicas, pois as atividades administrativas são atividades-meio e as questões pedagógicas são atividades-fim.

Além das sugestões apresentadas em outras unidades do módulo “Introdução à Gestão Pública”, para manter o equilíbrio da atenção entre as questões administrativas e pedagógicas é necessário planejamento. De acordo com Lück (2009, p. 32):

Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente. O planejamento educacional surgiu como uma necessidade e um método da administração para o enfrentamento organizado dos desafios que demandam a intervenção humana. Cabe destacar também que, assim como o conceito de administração evoluiu para gestão, também o planejamento como formalidade evoluiu para instrumento dinâmico de trabalho.

Conforme visto na unidade anterior, o principal objetivo da escola é a aprendizagem do aluno. Para que isso seja atingido, é preciso planejar, ou seja, definir quais as estratégias, os projetos e as ações devem ser utilizadas para alcançar o fim desejado.

Muitas vezes, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), do Plano de Ação, do Plano de Trabalho Docente (PTD), bem como o planejamento de horas-atividade, dos cardápios da merenda, do calendário escolar, entre outros, são vistos como atividades burocráticas, somente com o sentido de atender as exigências do NRE, da Seed-PR, do pedagogo ou da direção. No entanto, o ato de planejar essas ações na escola deve subsidiar a formação plena dos alunos.

Para facilitar a elaboração e o acompanhamento do planejamento, sugere-se a realização de reuniões semanais com a equipe pedagógica da escola. Assim, é possível o acompanhamento e atualização das necessidades pedagógicas da escola. Além disso, há alguns documentos pedagógicos da escola que necessitam de especial atenção da direção.

A seguir, serão apresentadas as atribuições da direção quanto ao PPP, ao PTD, ao Livro Registro de Classe e ao Plano de Ação da escola.



Como diretor, que ações adoto para que o planejamento em minha escola vá além do atendimento de exigências legais ou da mantenedora e se configure enquanto elemento que contribui à formação plena dos alunos?

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS



Acesse:

Para maiores informações e sugestões para a reelaboração e implementação do PPP em sua escola, confira o módulo 9:

“O papel do Diretor Escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola”

Disponível em:

<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1828>



Anotações

1.1 O OLHAR DA GESTÃO PARA OS DOCUMENTOS PEDAGÓGICOS DA ESCOLA

Sabe-se que a direção escolar é a responsável legal pela instituição de ensino, ou seja, sua principal atribuição é cumprir e fazer cumprir a legislação em vigor. No âmbito pedagógico, além da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, [LDB n.º 9.394/96](#), bem como as demais legislações educacionais e o Regimento Escolar, abordado na unidade anterior, outro documento que norteia as ações da escola é o Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Assim, além de considerar as orientações da Seed-PR, é importante que a direção oriente a sua equipe pedagógica a escrever o PPP de modo que qualquer professor, pai, aluno ou membro da comunidade escolar, ao ler o documento, entenda o seu funcionamento.◀

É atribuição da direção e da equipe pedagógica coordenar a elaboração coletiva do PPP de sua escola, observando as legislações educacionais vigentes, principalmente as que se referem ao ensino de conteúdos, como por exemplo a Educação Ambiental ([Lei n.º 9795/99](#)), História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena ([Lei n.º 11.645/08](#)), entre outras, bem como a necessidade de atualizações e ajustes gerados a partir de mudanças nas práticas escolares, submetendo-os à aprovação pelo Conselho Escolar.

Outra atribuição de extrema importância é a de participar, com a equipe pedagógica e a comunidade escolar, da análise e definição de projetos a serem inseridos no PPP da instituição de ensino. Dessa forma, todo e qualquer projeto realizado pela escola, tais como: Mostras Científicas e Culturais, Horta Escolar etc., precisam ser descritos nesse documento.



Caso algum projeto ou ação desenvolvida na escola não esteja inserido no PPP, ou no Regimento Escolar, faz-se necessário atualizá-lo por meio de sua reelaboração. Para maiores orientações, consulte a equipe de Gestão Escolar e de Estrutura e Funcionamento do seu NRE.

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS



Além disso, cabe à direção acompanhar a implementação do PPP na escola e implementar a Proposta Pedagógica Curricular, em observância às [Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica](#) e às [Diretrizes Curriculares Orientadoras da Educação Básica do estado do Paraná](#).

Especificamente quanto à implementação da Proposta Pedagógica e Curricular (presente no PPP), o Plano de Trabalho Docente (PTD) se configura como um elemento essencial nesse processo. O PTD se configura na forma em que o professor se organiza para ministrar suas aulas, é um documento em que os professores definem e delineiam o trabalho a ser realizado em sua disciplina em uma turma específica durante um bimestre, trimestre ou semestre, apresentando “o que”, “porque” e “como”.▶

Quanto aos Livros Registro de Classe (LRC), é necessário que a equipe pedagógica verifique se ele foi preenchido de acordo com o Calendário Escolar e se os conteúdos, avaliações e recuperação propostos no PTD foram efetivamente trabalhados. Segundo a [Instrução 022/2017 - SUED](#), o LRC é um documento oficial da instituição de ensino, devendo permanecer em local adequado e seguro, sob a guarda da secretaria escolar e da equipe gestora. Dessa forma, a direção não deve permitir que os professores os guardem em seus armários particulares ou os levem para a casa. Isso porque o preenchimento deve ocorrer diariamente e/ou durante a hora-atividade do professor. Quanto ao Livro Registro de Classe on-line (LRCO), a consulta será a qualquer tempo e de forma digital.

A guarda do LRC em local designado pelo secretário escolar é importante, pois garante sua consulta, quando necessária, para comprovação da frequência e das atividades escolares realizadas. No caso do LRCO, este deve estar atualizado para consulta a qualquer tempo. Tal consulta pode ser feita não somente pela equipe gestora, mas por qualquer parte interessada: pais, alunos, colegiados, Seed-PR, NRE, entre outros. Nesse sentido, cabe à direção orientar a equipe pedagógica e o secretário escolar a conhecerem e seguirem as orientações contidas nessa instrução.



Para maiores orientações, assista à Escola Interativa - Conferências On-line, realizada pela Coordenação de Gestão Escolar (CGE/Seed-PR), sobre o Plano de Trabalho Docente, e incentive seu pedagogo a assisti-la também:

<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1534>

Além de alguns suportes teóricos e legais, o vídeo apresenta orientações em caso de resistências por parte dos professores, bem como explica cada elemento que o PTD deve conter.



Anotações

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS

"Enquanto isso, na escola..."

Situação:

No início do ano, a equipe pedagógica costuma estipular um prazo para que os professores entreguem seus planejamentos. Da mesma forma, orienta os professores a efetuarem o registro no LRC diariamente. Este ano, porém, alguns professores não atenderam à data estipulada e outros deixaram para preencher o LRC no final do bimestre. Diante disso, a equipe pedagógica está com dificuldades no recebimento deste documento tão importante.

Como o diretor deve agir nas situações em que professores ou agentes educacionais se negam a cumprir solicitações ou orientações?

Reflexão:

Caso haja resistência de algum professor em relação às orientações e solicitações suas e, em especial, da equipe pedagógica, oriente a equipe a repassar o caso para que você possa intervir, quer seja orientando ou advertindo o professor. É muito importante que, com o auxílio do secretário escolar, vocês registrem tais orientações e o que foi acordado com o professor em livro Ata. Esses registros das ações são importantes, pois garantem o cumprimento da legislação educacional e amparam a escola no caso de denúncias infundadas, ou caso seja necessário realizar uma denúncia de um membro da comunidade escolar.



1.2 A REELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Ao se candidatar os diretores (diretor e diretor auxiliar) elaboraram uma proposta de Plano de Ação referente a sua gestão. O Art. 64 da Resolução n.º 3373/2015 – GS/Seed, que rege a gestão dos diretores escolares eleitos a partir de 2015, informa:

Art. 64 [...] ao completar 02 anos, estes deverão apresentar ao Conselho Escolar relatório com informações sobre o Plano de Ação proposto para o período correspondente, em até 30 dias antes do final do prazo estabelecido, bem como comprovar que não existem Prestações de Contas da Instituição de Ensino em atraso ou reprovadas.

Conforme exposto, o Plano de Ação proposto deve ser efetivo. Ainda, conforme versa o anexo XVII dessa mesma resolução, o Plano de Ação, elaborado pelos candidatos à direção, é um instrumento de trabalho dinâmico e flexível que, após a eleição, deve ser discutido com toda a comunidade escolar. Assim, a partir de sua proposta e das discussões com todas as instâncias da escola - alunos, professores, agentes educacionais, pais e comunidade escolar - , por meio do Conselho Escolar, ele se tornará o Plano de Ação não somente do diretor, mas de toda a escola.▶

Outra atribuição do diretor é coordenar a elaboração do Plano de Ação do estabelecimento de ensino e submetê-lo à aprovação do Conselho Escolar. No que diz respeito a reelaboração do Plano de Ação, a comunidade escolar deve fazer parte deste processo e realizar análise de alguns dados, como, por exemplo, os resultados da avaliação institucional, dos indicadores educacionais e das taxas de rendimento dos alunos.

No tópico a seguir, apresentamos a importância da direção escolar envolver e promover a participação efetiva da comunidade escolar na construção do Plano de Ação da escola.



O Plano de Ação da escola deve considerar a realidade escolar, respeitando a legislação vigente, com ênfase na melhoria da gestão pedagógica e administrativa. Este documento deve:

- operacionalizar as medidas previstas no Regimento;
- propor ações para a execução do Projeto Político-Pedagógico da escola, em um determinado período letivo, norteando a gestão das atividades escolares;
- possibilitar à equipe gestora - diretor, diretor auxiliar, pedagogos e secretário escolar - apresentar sua proposta de trabalho, ressaltando prioridades, problemas, desafios e objetivos a alcançar;
- relacionar as ações específicas que pretendem desenvolver, com vistas a solucionar os problemas;
- explicitar como, por quem e quando as ações serão realizadas, bem como os critérios para acompanhamento, monitoramento e avaliação do trabalho desenvolvido;
- definir metas a serem atingidas, com previsão de prazos.

Fonte: Adaptado do anexo XVII da Resolução n.º 3.373/2015 – GS/Seed-PR.

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS

2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR



Na Semana Pedagógica de fevereiro de 2014 foi trabalhada a análise de indicadores educacionais e a elaboração do Plano de Ação de forma coletiva. Seguem abaixo os *links* para esses materiais que podem ser úteis no processo de elaboração do Plano de Ação de sua escola.

Roteiro do dia

Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/roteiro_segunda.pdf

Formulário para análise de indicadores da qualidade na educação

Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/anexo2_formulario.pdf

Tabela do resultado da análise dos indicadores

Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/anexo3_tabela_resultado_analise.pdf

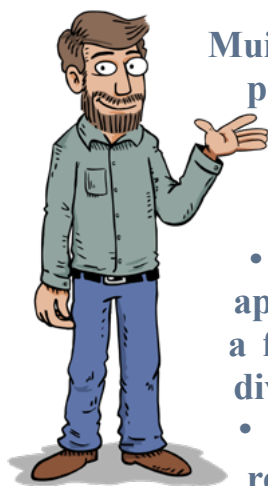
Plano de Ação da escola

Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/anexo4_plano_acao_escola.pdf

Antes de discorrer sobre a participação da comunidade escolar, é importante analisar mais um conceito de Gestão Escolar. Segundo Lück (2009, p. 24):

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Conforme aponta Lück (2009), são elementos essenciais para a participação da comunidade escolar: a participação na tomada de decisões (por parte da comunidade escolar) e o compartilhamento da efetivação dos resultados (por parte da direção), bem como a ampliação do acompanhamento e avaliação por parte da comunidade escolar, e o retorno de informações (por parte da direção). No entanto, para que os pais, alunos, professores e funcionários possam efetivamente participar das discussões e decisões da escola, a direção deve informar e divulgar suas ações e ideias para a comunidade escolar. Por outro lado, a comunidade escolar deve se fazer presente para compartilhar as ações a serem implementadas.



Muitos diretores reclamam, por exemplo, de que os pais não participam da escola. É preciso refletir:

- que tipo de convite de participação esses pais estão recebendo? Eles são chamados à escola para:
- opinar sobre as necessidades que seus filhos apontam ou para eventos promovidos pela APMF a fim de arrecadar fundos, com destinação não divulgada?
- ouvirem elogios ou apenas para ouvirem reclamações sobre a vida escolar deles?

A partir das ideias de Lück (2009), pode-se dizer que a direção deve estimular a participação e a presença dos pais, professores, demais funcionários e alunos, não somente para cobrança, reclamação, colaboração financeira, entre outros, ou seja, que eles estejam presentes na escola como pessoas comprometidas na caminhada rumo à qualidade do ensino, contribuindo com suas ideias para o alcance dessa qualidade.

Uma das atribuições da direção é manter e promover um relacionamento cooperativo de trabalho com os professores, alunos, pais, agentes educacionais e com a comunidade escolar. A promoção desse relacionamento cooperativo pode ser implementada de duas formas: por meio das instâncias colegiadas e da Avaliação Institucional.

2.1 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS

As instâncias colegiadas são organizações compostas por representantes da comunidade escolar e local, tais como: APMF, Conselho Escolar, Conselho de Classe e Grêmio Estudantil. Elas têm por finalidade fazer funcionar a Gestão Democrática no ensino público, ou seja, fazer com que sejam pensadas e decididas coletivamente as propostas educacionais.▶

No entanto, as instâncias colegiadas são representativas, ou seja, são compostas por integrantes de cada segmento, os quais geralmente são eleitos e/ou indicados por seus pares. Como representantes, eles têm o dever de discutir e levar junto à respectiva instância as reivindicações e necessidades do segmento para que o objetivo maior da escola - que é a aprendizagem do aluno - ocorra com qualidade.

Nesse sentido, uma das atribuições da direção é a promoção de grupos de trabalho e estudos ou comissões encarregadas de estudar e propor alternativas para atender aos problemas pedagógico-administrativos do âmbito escolar. Ou seja, cabe à direção estimular as instâncias colegiadas para que se tornem ativas e realizem reuniões de estudo entre seus pares.



Clique nos *links* para conhecer um pouco mais sobre cada colegiado. Além de informações, você poderá encontrar documentos relacionados, experiências, entre outros materiais:

[APMF](#)

Associação de Pais, Mestres e Funcionários

[CONSELHO ESCOLAR](#)

Órgão máximo da escola

[CONSELHO DE CLASSE](#)

Órgão de representação de professores

[GRÊMIO ESTUDANTIL](#)

Órgão de representação dos estudantes da escola

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS



Sugestão de Leitura

Material do curso Formação de Conselheiros Escolares que apresenta várias informações para a implementação do Conselho Escolar em sua escola.

<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=277>



Anotações

As reuniões setoriais podem contribuir nesse processo de estudo, discussão e proposição de alternativas entre os pares. Tais reuniões são realizadas pelo representante do segmento com o objetivo, por exemplo, de propor alternativas para a resolução do problema apresentado pela equipe gestora, bem como para levantar as necessidades do segmento. Essas soluções e/ou necessidades são levadas pelo representante do segmento em uma reunião do Conselho Escolar, na qual são apresentadas e discutidas pelos demais representantes.

O Conselho Escolar, que tem as funções deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, foi instituído pela [LDB n.º 9.394/96](#) como instrumento de participação da comunidade escolar, e constitui-se no órgão máximo de decisão da escola. Ele é formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, como: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. ◀

A direção, ao atuar como presidente do Conselho Escolar, tem como atribuição convocar as reuniões do Conselho Escolar, dando encaminhamento às decisões tomadas coletivamente, inclusive reformulando ou atualizando o Plano de Ação da escola a partir dessas decisões.

Outra ação importante para a reelaboração do Plano de Ação é a análise dos indicadores educacionais da escola e das taxas de rendimento, bem como os dados das avaliações externas (Saeb, Saep, Enem, entre outros). A discussão de tais dados pode ser realizada pelo Conselho de Classe.

Conforme já comentado anteriormente, o Conselho de Classe é uma instância colegiada do segmento dos professores e equipe pedagógica, sendo o secretário escolar responsável pelo registro da ata e disponibilização dos relatórios gerados pelo Sistema Estadual de Registro Escolar (Sere) e das taxas de rendimento da escola.

Uma das atribuições da direção é presidir o Conselho de Classe, dando encaminhamento às decisões tomadas coletivamente. Portanto, é de suma importância que a direção participe integralmente do planejamento e das reuniões desse colegiado.

As taxas de rendimento dos alunos da escola podem ser discutidas pela equipe docente no Conselho de Classe, quer seja a partir da análise com dados do período (bimestre/trimestre/semestre) ou do ano letivo anterior.

Quais são as taxas de Rendimento Escolar?

Durante o ano letivo: análise do rendimento geral da escola e por turma. É necessário, também, que sejam indicados os alunos que se encontram especialmente abaixo da média e com número elevado de faltas para uma ação pontual do coletivo escolar.

Indicadores que devem ser analisados:

- Taxa de alunos na média.
- Taxa de alunos abaixo da média.
- Taxa de alunos acima da média.
- Taxa de alunos com número elevado de faltas.

Para o início do novo ano letivo: análise das taxas de rendimento do ano anterior. Indicadores que devem ser analisados:

- Taxa de aprovação geral, referente à quantidade de alunos aprovados no ano letivo.
- Taxa de alunos aprovados na média e acima da média.
- Taxa de alunos aprovados por conselho de classe.
- Taxa de reprovação, referente à quantidade de alunos retidos no ano letivo.
- Taxa de abandono, referente ao número de alunos que não concluíram o ano letivo.
- Taxa de distorção idade/série, referente à defasagem entre a idade e a série que o aluno deveria estar cursando.

As taxas mencionadas no quadro anterior oferecem um panorama da situação das escolas e do sistema de ensino, no que se refere à Educação Básica em cada turma da escola. No caso das avaliações nacionais (Saeb, Enem e Prova Brasil) e estadual (Saep), é possível verificar a situação da escola em relação ao país e Estado. Isso porque, a partir dos dados do período letivo de cada turma, por exemplo, é possível promover uma discussão mais objetiva sobre os problemas apontados pelas taxas coletadas durante o ano letivo. Esses dados possibilitam a identificação da turma e dos alunos que estão com baixo rendimento, facilitando a discussão e proposição de ações pontuais e/ou individuais antes que termine o ano em curso.

Quanto à análise de taxas de rendimento do ano anterior, é de suma importância que os professores a realizem no início do ano letivo, pois isso identifica as fragilidades em relação à aprendizagem dos alunos. Dessa forma, o coletivo pode propor ações gerais, com vistas a apontar soluções possíveis para minimizar tais fragilidades durante o ano letivo.

Além dos pontos citados, a análise das taxas durante o ano letivo se constitui em um bom parâmetro para avaliar se as ações acordadas para o combate às baixas taxas de rendimento do ano anterior, por exemplo, estão surtindo efeito.

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS



Taxas de rendimento da escola

As taxas de rendimento escolar poderão ser acessadas através do espaço Gestão Escolar do Portal Dia a Dia Educação, disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/>, seguindo os seguintes passos:

- 1) Na página aberta, identifique a opção “Consulta Escola”. Selecione seu NRE, em seguida seu Município e clique em “Consultar”.
- 2) Você observará a relação de todas as escolas do município selecionado. É possível realizar um filtro de acordo com a rede de ensino: Estadual, Municipal, Privada e Federal. Desta forma, clique na opção “Rede de Ensino” e escolha “Rede Estadual” para ver a relação das escolas estaduais do município.
- 3) Em seguida, clique no ícone “lupa”, localizado ao lado esquerdo do nome de sua escola, para realizara pesquisa.
- 4) Abrirá uma tela com os dados de sua escola, incluindo o mapa da sua localização, entre outras informações. Vá até a parte inferior da página e clique em “Indicadores Educacionais”.
- 5) Você será direcionado para uma página com todos os Indicadores Educacionais da escola pesquisada. Clique no indicador educacional desejado para consultar os resultados de sua escola.

Outro dado importante que pode ser utilizado no planejamento e proposição de ações no Plano de Ação da escola é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Criado em 2007 pelo Ministério da Educação (MEC), por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o Ideb sintetiza dois indicadores igualmente importantes para a qualidade da educação: aprovação e média de desempenho dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações Saeb e a Prova Brasil, do Inep.

Por fim, é importante enfatizar que a direção tenha uma visão geral de como os demais âmbitos da gestão escolar estão contribuindo na promoção da aprendizagem dos alunos, é de suma relevância contar com a participação das instâncias colegiadas. Além disso, outro elemento que pode colaborar com a reformulação do Plano de Ação da escola e que pressupõe a participação da comunidade escolar na gestão escolar é a Avaliação Institucional, que será discutida na sequência.

2.2 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Outra forma de participação direta da comunidade escolar é por meio da avaliação institucional. Nesse sentido, é importante ressaltar que uma das atribuições da direção é assegurar a realização do processo de avaliação institucional do estabelecimento de ensino.

Segundo o Fundamentação Legal para Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica das escolas do Paraná,

A Avaliação Institucional, sob a perspectiva democrática, é o processo que busca avaliar a instituição de ensino de forma global, contemplando os vários elementos que a constituem, em função de seu Projeto Político-Pedagógico/Proposta Pedagógica, a partir da participação e reflexão coletiva, a fim de diagnosticar a realidade institucional e orientar a tomada de decisões. (PARANÁ. 2017, p. 87)

Essa avaliação deve ocorrer anualmente, com avaliações intermediárias, e no fim do ano letivo. Seu principal objetivo é subsidiar a organização do Plano de Ação da escola para o ano subseqüente. Na avaliação institucional, todos os segmentos da escola participam: pais, alunos, funcionários, professores e, se possível, a comunidade do entorno.

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS

GESTÃO EM FOCO

A responsabilidade pela elaboração dos instrumentos e estratégias dessa avaliação é da equipe gestora. Para tanto, podem ser elaborados questionários específicos, testando-os com alguns representantes de cada segmento antes de aplicá-los para todos os integrantes, a fim de reformulá-los caso seja necessário. Quanto ao número de questões, é aconselhável que, preferencialmente, essa avaliação tenha no máximo 10 questões. Elas devem contemplar assuntos específicos da escola e relacionados às dimensões da gestão escolar, apresentadas na imagem 1 a seguir:

Imagem 1 - Dimensões da Gestão Escolar



Após a coleta dos dados, é importante realizar uma análise para levantar as dimensões positivas da gestão escolar e as que precisam ser melhoradas para o próximo ano. Após essa análise, a direção deve utilizar os dados para subsidiar a elaboração do Plano de Ação do ano seguinte, conforme apontado anteriormente.

3 FORMAÇÃO CONTINUADA E GESTÃO DE PESSOAS

Outra atribuição da direção é coordenar e incentivar a qualificação permanente dos profissionais da educação. Essa atribuição tem relação direta com a gestão de pessoas e dos espaços escolares. Autores como Marras (2011) e Chiavenato (1999) elencaram algumas subáreas que compõem um sistema de gestão de pessoas:



Para maiores informações e sugestões para ampliar a participação da comunidade escolar em sua escola, acesse o Módulo 5: Gestão Escolar Democrática.

Anotações

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS

- Recrutamento.
- Seleção.
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas.
- Remuneração.

Na gestão pública sabe-se que todas essas ações são de responsabilidade da mantenedora que, no caso das escolas estaduais, é o Governo do estado do Paraná. No entanto, as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas e de remuneração são especialmente realizadas em conjunto com a equipe gestora das escolas.

Quanto à questão do treinamento e formação de pessoas, há ações mais diretas da equipe gestora que auxiliam nesse processo. Dessas ações, destacam-se a divulgação e o incentivo para a participação de cursos de formação continuada e a avaliação de desempenho.

Na formação continuada, o papel da equipe gestora é essencial no sentido de divulgar e estimular a participação de professores e agentes educacionais nos cursos ofertados pela Seed-PR e parceiros, liberando-os das atividades laborais - a partir da gestão dos horários escolares - ou disponibilizando recursos e espaços conforme indicam os departamentos proponentes dos cursos. Essa ação é de extrema importância, pois a formação continuada possibilita ao professor e ao agente educacional ampliar os conhecimentos indispensáveis para a realização de sua função, pois o trabalho realizado pela equipe escolar tem influência, direta ou indireta, na aprendizagem dos alunos.

Neste sentido, um exemplo de atribuição e ação da direção, relacionada à formação dos professores, é o encaminhamento desses profissionais para formações propostas pela Seed-PR na hora-atividade concentrada. Além disso, é de suma importância que a direção participe e estimule a participação de professores e agentes educacionais na Semana Pedagógica e no curso Formação em Ação.

Quanto aos agentes educacionais que cursam os Cursos Técnicos de Formação em Serviço para os Funcionários da Educação (ProFuncionário), outra atribuição da direção é a organização de horário e espaço físico adequado para a Prática Profissional Supervisionada do cursista dentro do seu horário de trabalho. Esse horário corresponde a 50% (cinquenta por cento) da carga horária da Prática Profissional Supervisionada, conforme orientação da Seed-PR, contida no Plano de Curso.

Ainda em relação às atribuições da direção quanto aos cursistas do ProFuncionário, é necessário disponibilizar espaço físico e horário adequado para a realização dos encontros presenciais e atendimento aos alunos, bem como hora-atividade dos professores-tutores, caso sua escola seja um polo. Além disso, é necessário disponibilizar aos agentes educacionais que são participantes do curso, os materiais e recursos pedagógicos necessários para a execução das atividades propostas.



Caso tenha dúvidas, verifique junto ao NRE quais os critérios para participação dos professores e funcionários de sua escola nos cursos de formação continuada ofertados pela Seed-PR.

No caso da remuneração, esta é realizada a partir do suprimento/cancelamento (comentados na unidade anterior), bem como dos Relatórios Mensais de Frequência (RMF) e a avaliação de desempenho, encaminhados à Seed-PR pela direção escolar.

Quanto à avaliação do desempenho, a Seed-PR envia, semestralmente, as fichas de avaliação dos professores para a escola, por meio do NRE, e anualmente para os agentes educacionais. A avaliação é composta pelos seguintes critérios: assiduidade, pontualidade, produtividade e participação.

Esta avaliação é preenchida pela direção em conjunto com o Conselho Escolar e registrada em livro Ata, considerando os critérios de pontualidade, produtividade e participação, elencando as observações específicas do funcionário. Com relação ao critério assiduidade, este é preenchido automaticamente pelo sistema a partir das faltas encaminhadas via RMF.

Para subsidiar o preenchimento da ficha de avaliação de desempenho, é necessário recorrer aos registros realizados em ata específica dos eventuais problemas quanto à pontualidade, produtividade e participação dos profissionais da escola, relativos a todo o período de exercício.

Para fazer com que esse momento de avaliação seja de fato compreendido como parte

do treinamento dos funcionários de sua escola, Dessler (2003, p. 180) sugere a realização de “uma entrevista de avaliação, na qual o supervisor e o funcionário revisam a avaliação e fazem planos para remediar as deficiências e reforçar o bom desempenho.”

Essas ações relacionadas ao treinamento e remuneração dos funcionários são importantes, uma vez que, conforme já pontuado, o desempenho dos funcionários, se apresentar aspectos negativos, pode influenciar na aprendizagem dos alunos.

Outro fator que pode influenciar negativamente na aprendizagem dos alunos e na manutenção de um bom ambiente de trabalho são os conflitos, caso não sejam gerenciados.

Na unidade 2, especificamente no item Gestão de Pessoas e Mediação de Conflitos, foram mencionadas algumas estratégias que o gestor público deve observar para desenvolver a competência para gerir pessoas e mediar conflitos:

- saber negociar;
- saber ouvir;
- saber comunicar;
- criar uma atmosfera afetiva;
- criar um ambiente de confiança;
- construir relações de cooperação.

Mas, como é possível colocá-las em prática no ambiente escolar? Primeiramente, é importante salientar que o conflito não é necessariamente algo ruim. Nesse sentido, a

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS



O que é conflito? Como ele se apresenta na escola?

Quais são as práticas comuns na resolução de conflitos?

Confira a resposta para essas questões, assistindo ao vídeo Práticas de sucesso na resolução de conflitos, de Telma

Vinha, professora de Psicologia Educacional

da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), disponível em:

https://www.youtube.com/watch?v=_dmFKoV5x6k



Anotações

escola, como espaço educativo, precisa desenvolver um bom relacionamento interpessoal entre os membros da comunidade escolar. Dessa forma, a mediação de conflitos pode possibilitar oportunidades de desenvolvimento da comunicação interpessoal e até mesmo de desenvolvimento pessoal para a comunidade escolar, conforme apresentado no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Mediação de conflitos

Oportunidades	Perigo
<ul style="list-style-type: none"> para a construção do diálogo e da cooperação; para a criação de novas opções de visão ou de ação sobre determinada divergência; para que os indivíduos criem e solucionem problemas cotidianos. 	<ul style="list-style-type: none"> caso o impasse permaneça e a situação conflitiva continuar, retirando as energias individuais e potencializando o conflito.

Fonte: Adaptado de Brasil, 2014.

É possível perceber que, para além de prever ações para evitar o conflito, que muitas vezes é imprevisível e inevitável, é preciso criar estratégias e ações para mediá-los e, assim, gerar oportunidades de crescimento para os envolvidos. O grande perigo de não mediar um conflito - mesmo que pequeno - ou de primar apenas pela aplicação de punições ou castigos sem a aplicação da mediação, é o de potencializar o conflito, que pode chegar aos extremos da agressão física, além de poder causar danos ao patrimônio público, por exemplo.

Sabe-se que na escola convivem indivíduos de diferentes idades, religiões, credos, culturas e condições sociais, portanto ela se torna lugar-comum onde pode haver diversidade de conflitos, em algumas vezes previsíveis. Nesse sentido, a equipe gestora deve trabalhar para identificar e atuar preventiva e pontualmente na administração dos conflitos internos e emergentes da comunidade.

A partir da identificação de possíveis conflitos, é importante que a equipe oriente a comunidade escolar sobre as ações a serem adotadas para restabelecimento da ordem e preservação da imagem da escola diante de determinada situação remanescente. Dessa forma, para resolver esses conflitos previsíveis (como, por exemplo, violências, atos indesejados entre alunos e professores, vandalismo no ambiente escolar, entre outros) é preciso estabelecer políticas disciplinares e ações preventivas e educativas.

“Enquanto isso, na escola...”

Situação:

A diretora de uma escola não sabe o que fazer! Todos os dias entra em sua sala uma pessoa reclamando de um conflito: as agentes educacionais discutem porque uma pegou o pano de chão da outra; os alunos brigam entre si e agredem professores verbalmente; professores discutem com a equipe pedagógica por causa de livros registro de classe; pais discutem com professores por causa de notas; entre outras situações conflituosas. Ela já conversou com o secretário escolar e com os pedagogos, relatando tais situações.



Que políticas disciplinares e ações preventivas e educativas poderiam ser tomadas? As ações de resolução de conflito na minha escola primam pela descoberta do culpado e castigo, ou pela reflexão das ações e reparação do erro?

Reflexão:

Alguns conflitos são diversos e atingem a todos os segmentos da comunidade escolar. São muitos casos possíveis e comuns no cotidiano escolar que envolvem integrantes não somente da equipe discente, mas também de outros segmentos. Independente dos segmentos da comunidade escolar que estão envolvidos, quando um conflito se estabelece na escola, geralmente o foco é a descoberta do culpado e sua punição.

Caso o conflito já esteja estabelecido e você se depare com comportamentos ofensivos e impróprios, trabalhe com a reflexão do conflito e busque a reparação do dano causado. Dessa forma, a mediação é voltada às reflexões e ações educativas em conjunto com ações disciplinares, primando pela resolução do problema, pelo desenvolvimento da comunicação interpessoal e pelo estreitamento das relações entre os membros da comunidade escolar.



UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS



Acesse:

Como a escola pode prevenir conflitos?

O professor da Universidade de São Paulo (USP), Yves de La Taille, e a pedagoga e professora da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Telma Vinha, falam sobre as intervenções realizadas pela escola em situações de conflito. Comentam, também, sobre moralidade, indisciplina e clima escolar.

Acesse o vídeo em:

<https://www.youtube.com/watch?v=dmFKoV5x6k>



Hopkins (2004) aponta algumas perguntas (quadro 2) que mostram a diferença entre a abordagem do castigo e a abordagem educativa a partir de questões possíveis durante a mediação de conflitos:

Quadro 2 - Abordagem de conflitos

Perguntas tradicionais no confronto de um problema	Perguntas restaurativas no confronto de um problema
<ul style="list-style-type: none"> • O que aconteceu? • Quem é o culpado? • Qual é o melhor castigo? 	<ul style="list-style-type: none"> • O que aconteceu? • Quem está envolvido e como? • Como podemos consertar o dano? • Qual foi a lição para que isso não aconteça novamente?

Fonte: Adaptado de Hopkins, 2004, p. 29-30.

Durante a mediação, é importante também que a direção e a equipe pedagógica, que pode auxiliar nesse processo, observem e levem em conta as necessidades imediatas das pessoas envolvidas em conflitos. Hopkins (2004) exemplifica as necessidades dos envolvidos em uma situação de agressão, inclusive das pessoas que presenciaram o ato, uma vez que a autora alerta que eles podem passar a ser autores e receptores de violências. O quadro 3 a seguir mostra as necessidades de cada participante do conflito:

Quadro 3 - Necessidades imediatas dos envolvidos em um conflito

Quem recebeu o ato agressivo quer:	Quem realizou o ato agressivo precisa:	Quem realizou o ato agressivo precisa:
<ul style="list-style-type: none"> • ser escutado; • acalmar-se; • saber o porquê; • ouvir desculpas sinceras; • esclarecer as coisas; • assegurar-se de que não acontecerá de novo. 	<ul style="list-style-type: none"> • de tempo para pensar; • de alguém que o escute; • da oportunidade de se desculpar; • da possibilidade de consertar aquilo que foi quebrado; • assegurar-se de que o assunto foi resolvido e que é possível seguir adiante, esperando que não existam ressentimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • ser escutado, contribuindo no exame das causas e na busca das soluções do problema; • participar dos processos restaurativos junto com os diretamente envolvidos e também junto aos membros da comunidade que foram indiretamente afetados pelo conflito.

Fonte: Adaptado de Hopkins, 2004, p. 18-19.

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS



A direção escolar, ao utilizar essas e outras estratégias para a mediação de conflitos, poderá contribuir com o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento da comunicação interpessoal entre os vários integrantes da comunidade escolar.

4 SÍNTESE DA UNIDADE

Nesta unidade, foram estudados os seguintes tópicos:

- **Atribuições da direção nas questões pedagógicas:** é importante que a direção mantenha igual atenção entre as questões administrativas e pedagógicas.
- **Planejamento:** melhor forma para manter o equilíbrio da atenção da direção entre as questões administrativas e pedagógicas. Fazem parte dessas duas ações o PPP, PTD e Plano de Ação. A implementação do PPP na escola ocorre principalmente por meio do planejamento e da aplicação do **Plano de Trabalho Docente e do Plano de Ação**.
- **Participação da comunidade escolar:** outra atribuição da direção é manter e promover um relacionamento cooperativo de trabalho com os professores, alunos, pais, agentes educacionais e com a comunidade escolar. A promoção desse relacionamento cooperativo e a construção do Plano de Ação da escola pode ser implementada de duas formas:
 - **Instâncias colegiadas:** outra atribuição da direção é a promoção grupos de trabalho e estudos ou comissões encarregadas de estudar e propor alternativas para atender aos problemas pedagógico-administrativos do âmbito escolar. Ou seja, cabe à direção, estimular as instâncias colegiadas para que se tornem ativas e promovam reuniões de estudo entre seus pares. O trabalho com as instâncias colegiadas pode auxiliar na construção do Plano de Ação a partir da análise e proposição de ações para o aumento das taxas de rendimento escolar e indicadores educacionais.
 - **Avaliação institucional:** deve ocorrer anualmente, preferencialmente no fim do ano letivo. Seu principal objetivo é subsidiar a organização do Plano de Ação da Escola no ano subsequente. Na avaliação institucional, todos os segmentos da escola participam: pais, alunos, funcionários, professores e, se possível, a comunidade escolar.



Sugestão de Leitura



Diálogos e mediação de conflitos nas escolas: Guia Prático para Educadores

Confira outras sugestões de questões possíveis para a mediação de conflitos, disponíveis nas páginas 37 a 40 do Guia:

<https://goo.gl/Ch43Bh>



Conflitos na Escola: Modos de Transformar. Dicas para refletir e exemplos de como lidar.

O livro convida a rever ideias sobre conflitos e como gerenciá-los, identificando situações do cotidiano escolar em que estes conflitos podem gerar interessantes aprendizagens. Disponível em: <https://goo.gl/u6bykX>

UNIDADE 4

O DIRETOR ESCOLAR ENQUANTO GESTOR PÚBLICO: QUESTÕES PEDAGÓGICAS



Esta unidade trabalhou apenas alguns tópicos importantes a serem observados na gestão das questões pedagógicas da escola. No entanto, em cada um deles há muitas especificidades e detalhes que precisam de um maior aprofundamento.

Nesse sentido, para maiores informações e orientações sobre como realizar a gestão das questões pedagógicas, inscreva-se nos módulos do curso Gestão em Foco relacionados à gestão pedagógica a serem ofertados no decorrer de sua gestão.

Anotações

• **Gestão de pessoas na escola pública:** na gestão de pessoas, o treinamento e desenvolvimento dos segmentos da comunidade escolar são ações de responsabilidade da equipe gestora. Dessas ações, destacamos:

- **Cursos de formação continuada:** é preciso que a direção realize a divulgação e incentive os funcionários a participar de cursos de formação continuada, a fim de que eles desenvolvam habilidades e conhecimentos necessários para a realização de suas atribuições.

- **Avaliação de desempenho:** deve ser realizada pela direção junto com o Conselho Escolar. Sugere-se o registro de orientações para aqueles funcionários que apresentam problemas quanto à pontualidade, produtividade e participação na escola, bem como entrevistas de autoavaliação para subsidiar o processo de avaliação.

- **Mediação de conflitos:** mais do que punir e encontrar culpados, quando há um conflito na escola, independente de qual segmento, é necessário realizar a mediação, fazendo as partes refletirem e repararem os danos. Essa ação deve ser realizada em conjunto com a equipe pedagógica e com o secretário escolar.

5 REFERÊNCIAS CONSULTADAS

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Diálogos e Mediação de Conflitos nas Escolas**. Guia Prático para Educadores. Brasília, DF: 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

HOPKINS, B. **Just Schools**: a Whole School to Approach Restorative Justice. Londres: Jessica Kingsley Publishers, 2004. Trechos disponíveis em: <https://books.google.com.br/books?id=k87_IXPFa9gC&printsec=front-cover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 28 mar. 2016

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf>. Acesso em: dez. 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Fundamentação legal para a elaboração do regimento escolar da Educação Básica**. Curitiba: Seed-PR, 2017. Disponível em: <http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/Manuais/manual_regimento2017.pdf>. Acesso em: fev. 2018.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução n.º 3.373/2015 – GS/SEED**. Curitiba: Seed-PR, 2015. Disponível em: <http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/resolucoes/resolucao_33732015gsseed.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



**GESTÃO
EM FOCO** 