



FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO ESTADO DO PARANÁ

Giullia Paula Rinaldi Santos (Doutoranda em Ciências da Educação/Universidade San Lorenzo-UNISAL. Mestra em Tecnologia em Saúde-PUCPR, Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional-UP. Técnica Pedagógica-Secretaria de Estado da Educação SEED/PR. Professora de Ensino Superior-FAE Centro Universitário). Ivy Priscila Cassimiro Nair (Especialista em Educação Especial-UTP e Tecnologias em Educação a Distância-UNICID, Assessora Técnica-Instituto FUNDEPAR). Francisco Ricardo Almeida Amorim (Doutor em Ciências da Educação; Doutor em Administração em Publica/Universidade San Lorenzo-UNISAL; Mestre em Ciências da Educação; Especialista em Tecnologia da Informação; MBA em Gerenciamento de Projetos; Especialista em Ciências da Educação; Diretor de IES; Professor Universitário).

contato: giullia.rinaldi@fae.edu

ivypc@fundepar.pr.gov.br

prof.ricardoamorim@gmail.com

RESUMO

Com esta pesquisa buscou-se compreender o processo de formação de gestores escolares/diretores de escolas públicas no estado do Paraná. Foram apresentados marcos históricos referentes à legislação sobre a formação do gestor escolar/diretor, bem como a trajetória dos processos de gestão até os dias atuais, por meio da Gestão Democrática no ensino. A questão que se colocou para a investigação foi: Como ocorre a formação do gestor escolar/diretor no estado do Paraná? Por meio de uma pesquisa bibliográfica foi realizado o levantamento da legislação vigente a respeito da temática, artigos e livros da área. O estudo teve abordagem qualitativa apresentando e discutindo ideias de autores sobre o assunto. Após a análise das obras lidas, concluiu-se que os estudos sobre a formação de gestores escolares/diretores de escolas públicas no estado do Paraná têm demonstrado a impossibilidade de ações isoladas entre os profissionais de educação, seja no estado do Paraná ou em outros Estados brasileiros. As formações de gestores escolares/diretores, com êxito, exigem a parceria entre Secretarias de Estado, MEC e instituições, além do interesse e disponibilidades de professores em participar da formação continuada. Foi possível perceber que mais estudos devem ser realizados para se chegar a uma conclusão de como deve ocorrer a formação do gestor escolar/diretor ou se o modelo utilizado está de acordo com as necessidades atuais. Sugere-se, para um próximo estudo, pesquisa de campo com observação de práticas, entrevistas aos gestores escolares/diretores da rede pública de ensino do estado do Paraná e seus resultados como gestores.

Palavras-chave: Formação Continuada. Gestores Escolares. Direção Escolar. Gestão Democrática.



INTRODUÇÃO

A necessidade de uma formação adequada para a atuação como gestor/diretor escolar se incorpora na busca por uma escola/educação de qualidade. Por sua vez, uma escola de qualidade se faz pela qualificação de seus profissionais.

Este artigo visa compreender como ocorre a formação de gestores/diretores escolares referente aos investimentos no aperfeiçoamento da gestão da rede de ensino pública do estado do Paraná.

A concepção de gestão é muito discutida entre os profissionais da educação. A prática da gestão realizada por profissionais procedentes de outras formações, como é o caso do professor que tem formação originada de cursos de licenciaturas, onde inúmeras vezes o objeto de estudo não se aproxima de conceitos administrativos, ainda carece de maiores aprofundamentos. Assim, observou-se como ocorre a demanda por essa adequação de formação. Neste sentido, as novas exigências de atuação profissional faz com que o funcionário público – professor -assuma um novo papel de gestor perante a sociedade (comunidade escolar).

Com a aprovação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB nº 4.024/61, foi registrada a função do diretor de escola, em seu Artigo 42, o qual tratava o diretor como um professor qualificado para a tarefa de gestão.

O ato de definir um planejamento, organizar funções, destinar recursos entre outras ações de gestão são realizadas de forma empírica por todos nós e quando falamos de gestão pública se faz necessário verificar quais são seus princípios, suas vertentes e responsabilidades. Por este motivo, a questão problema que se colocou para a investigação neste estudo foi: Como ocorre a formação do gestor escolar/diretor no estado do Paraná?

Para a realização deste estudo utilizou-se a metodologia denominada como Dialética, pois busca analisar e compreender como ocorre a formação do gestor escolar/diretor no estado do Paraná. Segundo Antonio Gil:

A dialética fornece as bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, já que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, abstraídos de suas influências políticas, econômicas, culturais, etc.. (GIL, 2008, p.14).

Ainda, foi utilizada a pesquisa exploratória, pois de acordo com o autor acima citado (p. 27), esse tipo de pesquisa é desenvolvido “com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Como procedimento foi adotada a pesquisa bibliográfica, por meio da leitura de livros e artigos referentes ao objeto de estudo.



De acordo com Gil (2008, p.50), “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

A pesquisa em questão caracteriza-se como qualitativa, no sentido de não procurar por números e dados sobre o tema abordado, mas interpretar e analisar fatos encontrados.

1 FORMAÇÃO DE GESTORES/DIRETORES ESCOLARES NO BRASIL

A preocupação com a formação de gestores escolares ou diretores, como são chamados pela comunidade escolar, demandou maior preocupação dos dirigentes políticos quando foram constatados os baixos números no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), no Censo Escolar, e outros indicadores, no Brasil. Por esse motivo, houve maior preocupação com a formação de gestores/diretores visando a elevação desses índices, promoção de uma educação de qualidade, por meio de uma gestão mais eficaz nas escolas.

Conforme Zampirini (2009) foi nos anos 90 que se iniciaram diversas ações para com a educação nacional devido às orientações e acordos internacionais, com vistas à qualidade do ensino ofertado. Nesse período, foram aplicadas e modificadas políticas públicas em geral. A universalização do ensino fundamental foi um dos requisitos e, além disso, foram instituídas avaliações em âmbito nacional na tentativa de compreender como estava a situação da educação pública brasileira. As avaliações foram propostas com o intuito de nortear as medidas aplicadas para atingir a qualidade esperada para o ensino.

Ao pensar em formação de profissionais, já se pode pensar em recursos destinados para tal formação. Para o desenvolvimento profissional, ou seja, formação de capacitação em gestão para os docentes de escolas públicas considera-se que além dos investimentos do Estado, há também que se demandar recursos para as melhorias das práticas escolares, mudanças de atitude dos professores, proporcionando ações de criatividade, e reflexões sobre suas práticas curriculares, para que as mesmas transformem o interior das escolas (GASPARELO *et al.*, 2016).

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (programa implantado pelo governo federal) teve início como projeto-piloto em 2005. Foi ampliado e modificado em 2006 para aplicação em nível nacional. Tratava da formação continuada de professores por meio de parcerias com Instituições Públicas Federais de Ensino Superior (ou seja, a formação era oferecida, de forma exclusiva, por tais instituições, relativas a

este programa de governo). Após 2006, o MEC transferiu para a Secretaria de Educação Básica (SEB) alguns programas educacionais que estavam sob responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), entre eles o Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública (ZAMPIERI, 2009).

As alterações no Programa de Formação de Gestores foram quanto ao formato, organização e carga horária – 180h para formação de atualização e 400h para nível de pós-graduação, por meio das parcerias com as Universidades Federais.

Souza e Teixeira (2010, p. 03) relatam em seu estudo:

[...] o programa se propõe, oficialmente, a dar conta de aprimorar a formação do gestor das escolas públicas da educação básica; contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica, com qualidade social e; estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar.

A formação de dirigentes escolares para a educação básica deve contemplar, além de conhecimentos teóricos, análises de situações reais para subsidiar novas práticas, visando melhores resultados. Ou seja, uma formação capaz de aproximar a gestão do atual diretor de escola com instrumentos atualizados utilizados em gestão (AGUIAR, 2010).

Cabe ressaltar que um professor, ao assumir o papel de gestor/diretor escolar, está assumindo a responsabilidade social com a comunidade. Dessa forma, deve se manter ético e coerente com a situação e com as condições de sua comunidade, com o objetivo de obter qualidade do ensino e valorização dos recursos disponíveis, empregando-os com sabedoria em prol de todos os envolvidos.

2 HISTÓRICO DA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES NO ESTADO DO PARANÁ

De acordo com Santos (2002), e conforme a definição do Conselho Federal de Educação e a visão descentralizadora da LDB, os Estados passaram a criar regulamentos para o preenchimento do cargo de diretor de escola. A partir de então, este cargo vai se firmando, com exigências de qualificação cada vez mais específicas. A concepção de diretor, antes relacionada àquele que tem experiência de muitos anos de docência, foi substituída pela imagem do administrador de uma equipe escolar.



Até a década de 80, a concepção de administração escolar apoiou-se no modelo clássico da administração empresarial. E, somente a partir do final dos anos 80, as políticas educacionais no Paraná foram marcadas pela desconcentração. Para tanto, conforme Lopes (2012), as propostas buscaram romper com o privilégio que se dava ao administrativo em detrimento do pedagógico; passaram a dar às escolas maior autonomia em relação à gestão de seu cotidiano, concentrando recursos financeiros na própria escola para que a administração do dia a dia fosse desburocratizada e simplificada; aproximaram a escola de sua comunidade; e enfatizaram a necessidade de formação e aperfeiçoamento de docentes. (LOPES, 2012).

Nos anos 90, a caracterização da função do diretor de escola era de cumprir o papel de legitimador das políticas educacionais. Ao situar as políticas de gestão da escola pública no Paraná, Lopes (2012) observou que as escolas não conseguiam se distanciar da concepção conservadora, representada pela escola clássica de administração, ou seja, tendo como principais ações o planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

No Parágrafo Único do Artigo 2º, da LDB nº 5.692/71, encontramos: as organizações administrativa, didática e disciplinar de cada estabelecimento do ensino serão reguladas no respectivo regimento, a ser aprovado pelo órgão próprio do sistema, com observância de normas fixadas pelo respectivo Conselho de Educação.

No estado do Paraná foi adotado, pelo Conselho Estadual de Educação, o regimento único para as escolas públicas estaduais. A Lei nº 665/03, de 17 de novembro de 2003, disciplinou a designação de diretores e diretores-auxiliares mediante consulta à comunidade escolar.

Atualmente, com a intenção de adequar a ação do professor-gestor para a administração pública de um novo modelo focado na gestão democrática, o Ministério da Educação promoveu um programa de formação de gestores. Tal programa ocorreu em forma de parceria entre as Secretarias de Estado e Universidades Federais (SOUZA & TEIXEIRA, 2010).

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, procurando qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação a distância.



De acordo com Gasparelo et.al. (2016) tal programa foi instituído em 2005, com o Decreto n. 4.482 (PARANÁ, 2005), sendo normatizada sua operacionalização com a Resolução n. 4.341/2007 (PARANÁ, 2007), regulamentado em 2010 pela Lei complementar n. 130 (PARANÁ, 2010). No entanto, a proposta para sua implantação ocorreu desde 2004, na elaboração do Plano de Carreira do Magistério, Lei Complementar n. 103/04 (PARANÁ, 2004).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação n. 9394/96, em seu artigo 3º, inciso VII, define que na escola deve ocorrer uma gestão democrática, ou seja, o coletivo participa efetivamente do planejamento e da tomada de decisões, o que não anula a hierarquia, competindo ao diretor o cargo de autoridade máxima da instituição. Porém, na concepção de uma gestão democrática em que os atuais gestores/diretores estão em processo de formação, assim como o próprio conceito de “gestão democrática”, a participação coletiva nas escolhas e tomadas de decisões necessitam de um estudo sobre a aprendizagem em grupo ocorrida na comunidade escolar.

Dessa forma, é necessário observar a perspectiva da gestão pública representada pelo gestor/diretor escolar e as concepções sociais trazidas pelo grupo de professores, pais, alunos e funcionários da organização, que participam de forma ativa da gestão. A interferência de diferentes pontos de vista, ou seja, crenças e valores que permeiam a comunidade escolar no entorno da escola pública precisam ser compreendidos e analisados no âmbito da gestão. A ideia de prestação de serviço na escola pública transpassa a concepção de atendimento para todos com o gestor/diretor como facilitador ou a pessoa que faz a transferência de seu aprendizado neste novo papel de professor-gestor para o grupo envolvido.

O conhecimento adquirido pelo professor-gestor precisa ser compartilhado com o grupo, dentro da perspectiva da gestão pública, procurando promover resultados eficientes com a utilização dos recursos disponíveis pela mantenedora.

De acordo com Dourado (2007, p. 922):

O papel desse sujeito diretor e decisivo, pois ele tem influência direta na escola e, isso basta para atestar que, embora receba influências externas, o processo educativo é perpassado pelo contexto sociocultural, e pelas condições em que se efetiva a relação de ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico e se materializam os processos de organização e gestão da educação básica.

Em seu estudo de dissertação de mestrado, Teixeira (2011, p. 06) descreve alguns resultados da formação de gestores no Paraná:

[...] este estudo avalia o programa em sua aplicação no estado do Paraná, realizado pela Universidade Federal do Paraná – UFPR, como um curso de pós-graduação, nível especialização, com carga horária de 400h, iniciado em agosto de 2008 e concluído em fevereiro de 2010. No Paraná, foram abertas 400 vagas, disponibilizadas a 200 dirigentes da rede estadual de ensino e 200 para os das escolas municipais, dando prioridade a escolas com baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB ou que estivessem localizadas em municípios com baixo IDEB. A UFPR adotou para o curso o formato de pós-graduação (especialização), com carga horária de 400h e duração de 18 meses.

A autora acima relata, ainda, a evasão dos alunos/professores, futuros gestores, da primeira turma ofertada pela UFPR em 2008/2010. Dos 367 professores inscritos, apenas 99 concluíram o programa integralmente e foram titulados especialistas. Trinta e três não entregaram os trabalhos de conclusão de curso e, por isso, receberam a certificação de atualização de 360h em gestão escolar. Este dado corresponde a apenas 27% de aproveitamento na especialização e 36% no aperfeiçoamento, e mostra que uma parcela significativa, 64% dos cursistas, evadiram-se, resultados que denotam desrespeito e falta de compromisso com o investimento público.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A concepção da gestão escolar varia de acordo com a participação de todos os envolvidos neste contexto, podendo ser vista como um meio de coesão e de consenso no processo decisório. Já a questão da autonomia do cidadão também pode ser compreendida como um sentimento que constrói na organização e na gestão escolar. A descentralização de poder decisório, por sua vez, pode ser concebida como um processo de desconcentração de funções e de responsabilidades (TEIXEIRA, 2010).

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação n. 9394/96, em seu artigo 3º, inciso VII, como dito antes, há definição de que na escola deva ocorrer uma gestão democrática, ou seja, o coletivo participa efetivamente do planejamento e da tomada de decisões. Entretanto, mesmo com a ajuda do coletivo, a hierarquia não pode ser anulada, competindo ao diretor o cargo de autoridade máxima da instituição.

Nesse sentido, em 2009 foi constituída a Comissão Nacional Organizadora da Conferência Nacional de Educação que articulou e promoveu as conferências intermunicipais e estaduais, além daquelas realizadas no Distrito Federal, precedendo a Conferência Nacional de Educação (CONAE), realizada em abril de 2010, em Brasília. Os debates foram

permeados pelo tema central “Construindo o Sistema Nacional de Educação: o Plano Nacional de Educação, suas diretrizes e estratégias de ação”, tendo como parâmetro o documento-referência organizado por seis eixos:

I. Papel do Estado na garantia do direito à educação de qualidade: organização e regulação da educação nacional; II. Qualidade da educação, gestão democrática e avaliação; III. Democratização do acesso, permanência e sucesso escolar; IV. Formação e valorização dos trabalhadores em educação; V. Financiamento da educação e controle social; e VI. Justiça social, educação e trabalho: inclusão, diversidade e igualdade (MEC, 2014).

Ou seja, a gestão democrática deve ser assegurada nas escolas públicas nacionais. E, para isso, é necessária a formação adequada dos gestores e futuros gestores que assumirão essa responsabilidade.

Conforme Dourado (2007, p. 926):

[...] ajustes propostos por esse tipo de administração pública trouxeram a escola, a fim de adequá-la, a esse novo modelo de gestão, alterações na rotina escolar que acarretaram, em graus variáveis, o paralelismo de ações e práticas ligadas à cultura e ao *habitus* escolar. Isso, contudo, aconteceu sem que essa prática fosse substituída por novos formatos de organização escolar.

O professor diretor/gestor escolar necessita receber uma formação em gestão adequada e coerente para compreender os conflitos e resistências de opiniões, uma vez que esta permite a participação de todos os integrantes da escola. Nesse contexto, a formação em gestão precisa englobar conhecimentos específicos de gestão para suprir as especificidades de cada programa de governo, de cada subsídio recebido pela escola, ou seja, conhecimentos coerentes para a aplicação dos repasses recebidos pelo governo federal, estadual ou municipal.

À gestão democrática cabe, ainda, a função de fomentador, motivador dos demais integrantes de sua equipe na construção do projeto político-pedagógico – PPP, onde estarão presentes todos os objetivos e propostas de gestão.

A gestão democrática permite o acesso de todos ao compartilhar conhecimentos e experiências enriquecedoras, significa que, de forma consciente, todos os membros da escola reconhecem e assumem seu papel e trabalham de maneira positiva na determinação do exercício, na cultura escolar e nos resultados esperados pela comunidade escolar.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de gestores/diretores escolares no estado do Paraná visa à qualidade do ensino ofertado na rede pública. Para que essa ação seja efetiva, forme um indivíduo capaz de gerir unidades de ensino, é fundamental que, como os demais educadores da instituição, o professor-gestor, eleito pela comunidade escolar como “diretor” escolar, possua uma formação em gestão adequada e condizente com a realidade da gestão pública.

A excelência no desempenho de práticas educativas e administrativas realizada pelos professores que assumem a função de gestores escolares determina o domínio de articulação dos conhecimentos e aprendizagens significativas que serão desenvolvidas por meio da sua formação e prática individual, como também denotará a efetiva contribuição para com as questões que envolvem o trabalho coletivo da escola.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos no cotidiano vivenciado na escola, desenvolvendo as competências que a sociedade demanda.

Como sugestão para trabalhos futuros indica-se uma pesquisa de campo, na qual professores atuantes na gestão democrática de suas escolas possam contribuir com opiniões, exemplos e relatos, auxiliando na atuação de outros profissionais professores/gestores por todo o país.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. **A Política Nacional de Formação Docente, O Programa Escola de Gestores e o Trabalho Docente**. Educar em Revista, n. 1, especial. Curitiba: 2010. Disponível em: www.scielo.br/pdf/er/nspe1/08.pdf. Acesso em: 10 set. 2017.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** n. 4.024/61. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm. Acesso em: 10 set. 2017.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** n. 9394/96. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 10 set. 2017.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** n. 5692/71. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm. Acesso em 10 set. 2017.
- BRASIL, MEC. **Conferência Nacional de Educação**. Brasília de 28 de março a 1 de abril de 2014. Disponível em: <http://conae.mec.gov.br> Acesso em: 28 mar 2017.
- DOURADO, L. F. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. Educação e Sociedade, v. 28, n. 100, out. 2007 (p. 921-946). Disponível em: www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf. Acesso em: 17 set. 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.
- LOPES, N. F. M. O diretor no processo de democratização. In: **IX ANPED SUL**. Seminário de Pesquisa em Educação 2012. Disponível em: www.ucs.br/ucs/tplAnped2011/.../anped_sul_2012/.../AnpedSul_caderno_programa. Acesso em: 13 set. 2017.
- PARANÁ, CEE/PR. Parecer nº 03/72 e Deliberação n. 027/72, Dispõe sobre Regimento Escolar. In: **Coletânea da Legislação Estadual de Ensino**. Curitiba, Paraná, de 1969 a 1997, 5.
- SOUZA, A.R.; TEIXEIRA, M, A, P.; O Programa Escola de Gestores: Análise da experiência no Estado do Paraná. Educere et Educare – **Revista de Educação** ISSN: 1981-4712 (eletrônica) — 1809-5208 (impressa) Vol. 5 – Nº 10 – 2º Semestre 2010. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/programa_escola. Acesso em: 15/09/2017.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. 2 ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2012.160p.
- TEIXEIRA, Marilza Aparecida Pereira Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional Escola de Gestores no estado do Paraná/Marilza Aparecida Pereira Teixeira. **Dissertação de Mestrado – UFPR**. Curitiba, 2011. 135 f.
- PARANÁ. **Lei Complementar 103 de 15 de março de 2004**. Institui e dispõe sobre o Plano de Carreira do Professor da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná e adota outras providências. Casa Civil do Governo do Estado do Paraná, Curitiba, 15 de março de 2004. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=7470&indice=1&totalRegistros=1>. Acesso em: 16/09/2017.



_____. **Lei Complementar 130 de 14 de julho de 2010.** Regulamenta o Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE, instituído pela Lei Complementar nº 103/2004, que tem como objetivo oferecer Formação Continuada para o Professor da Rede Pública de Ensino do Paraná, conforme específica. Casa Civil do Governo do Estado do Paraná, Curitiba, 14 de julho de 2010. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisar/Ato.do?action=exibir&codAto=56184&indice=1&totalRegistros=2>>. Acesso em: 17/09.2017.

_____. **Documento Síntese PDE.** Secretaria de Estado da Educação do Paraná. SEED: Curitiba, 2014. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pde_roteiros/2013/documento_sintese_2014_incorporando_avaliacao.pdf>. Acesso em: 17/09/2017.

GASPARELO, R.R.S., SCHNECKENBERG, M., MARTINS, E.C.; A FORMAÇÃO CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR NO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL – PDE/PR. IX APNPED SUL – **Reunião Científica Regional da ANPED, Educação, Movimentos Sociais e políticas governamentais** 24 a 27 de julho de 2016/ UFPR-Curitiba/PR Disponível em: www.anpedsul2016.ufpr.br. Acesso em: 15/09/2017.

ZAMPIRI. M.; **Políticas Educacionais e resultados estudantis:** a medida da política em ação. Dissertação de Mestrado em Educação. UFPR. 2009. Disponível em: acervodigital.ufpr.br/bitstream/1884/17839/1/ZAMPIRI,%20MARILENE.pdf. Acesso em: 17/09/2017.