



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA TECNÓLOGO**

GILVANDELSON BARBOSA DA SILVA

AS COMPETÊNCIAS DA ESCOLA NA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO

**CAMPINA GRANDE
2021**

GILVANDELSON BARBOSA DA SILVA

AS COMPETÊNCIAS DA ESCOLA NA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Pró - Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância – PROEAD, da Universidade Estadual da Paraíba Coordenação do curso de Gestão Pública Tecnólogo, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Área de concentração: Administração geral.

Orientadora: Prof.^a Mestra Jaysa Eliude Aguiar dos Santos.

**CAMPINA GRANDE
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586c Silva, Gilvandelson Barbosa da.
As competências da escola na gestão pública do município [manuscrito] / Gilvandelson Barbosa da Silva. - 2021.
24 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Gestão Pública - Tecnológico) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande, 2021.

"Orientação : Profa. Ma. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Gestão pública. 2. Competência escolar. 3. Aprendizagem. 4. Escola inovadora. I. Título

21. ed. CDD 351

GILVANDELSON BARBOSA DA SILVA

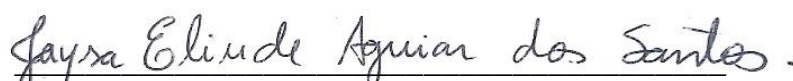
AS COMPETÊNCIAS DA ESCOLA NA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Pró - Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância – PROEAD, da Universidade Estadual da Paraíba Coordenação do curso de Gestão Pública Tecnólogo, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Área de concentração: Administração geral.

Aprovado em: 15 / 06 / 2021.

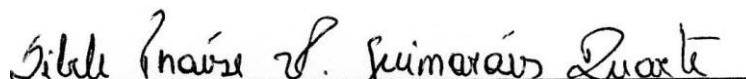
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ma. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Sibeke Thaise Viana Guimarães Duarte
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO.....	06
2.1 Poder e gestão da educação/escola.....	09
3 APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS: RAZÕES.....	10
4 ESCOLA: UMA INSTITUIÇÃO APRENDIZ.....	13
5 RESISTÊNCIAS E DIFICULDADES DE APRENDIZAGEM.....	14
6 METODOLOGIA.....	17
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	17
7.1 As competências da instituição formadora democrática.	17
7.2 Competências.....	17
8 CONCLUSÕES.....	20
REFERÊNCIAS.....	21

AS COMPETÊNCIAS DA ESCOLA NA GESTÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO

SCHOOL SKILLS IN PUBLIC MANAGEMENT OF THE MUNICIPALITY

Gilvandelson Barbosa da Silva¹

RESUMO

A busca por uma instituição formadora democrática foi pauta das lutas legislativas e de políticas/práticas públicas relacionadas à Educação brasileiras nas últimas décadas. A formação/aprendizagem continuada, a instituição de ensino que aprende, a inovação na educação são discussões pertinentes ao assunto e que originam a importância de discutir as competências da escola na educação municipal. Assim, o objetivo do presente artigo é identificar as competências da escola nas redes municipais de ensino, buscando falar sobre a aprendizagem por competência e o papel da escola como instituição que utiliza a aprendizagem por competência. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual foram acessados materiais diversos como teses, livros e artigos científicos que tivessem relação com a temática abordada neste trabalho. Por fim, foi possível concluir que as divisões por competências garantem autonomia e criatividade, uma nova forma de gerir a educação municipal, lembrando o profissional da educação da sua vocação. Foram identificadas também as competências da escola inovadora, quais sejam: a contextual, a estratégica, a acadêmica, a ética, a reflexiva, a pedagógica, a sistêmica, a emocional, a autogestora e a colegiada.

Palavras-chave: Competências da Instituição Formadora. Educação Municipal. Escola Inovadora.

ABSTRACT

The search for a democratic educational institution was the main focus of legislative struggles and public policies/practices related to Brazilian Education in recent decades. Training / continuing learning, the educational institution that learns, innovation in education are important to the subject and give rise to the importance of discussing the competences of the school in municipal education. Thus, the aim of this article is to identify how competences of the school in municipal education networks, seeking to talk about learning through competence and the role of the school as an institution that uses learning through competence. To achieve this objective, a bibliographical research was carried out, in which various materials were accessed, such as theses, books and scientific articles that were related to the theme addressed in this work. Finally, it was possible to conclude that the divisions by competences guarantee autonomy and creativity, a new way of managing municipal education, reminding education professionals of their vocation. The competences of the innovative school were also identified, which are: contextual, strategic, academic, ethical, reflective, pedagogical, systemic, emotional, self-management and collegiate.

Keywords: Competencies of the Training Institution. Municipal Education. Innovative School.

¹ Aluno do curso Tecnólogo em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba.
gilzz2008@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, globalizado e em uma luta pela democratização do conhecimento, existe grande preocupação com as esferas de poder que influenciam e têm responsabilidade direta com o processo de ensino e aprendizagem.

A escola nada mais é do que um ambiente físico, de ordem pública ou privada, onde é possível o ensino, a aprendizagem e a busca incessante pelo conhecimento que liberta pessoas. Enquanto junção, a escola é a reunião de professores, diretores, alunos e demais funcionários que agregam direta ou indiretamente ao sucesso da instituição.

É possível apontar a escola como um dos pilares da sociedade, uma vez que, nela, todos os indivíduos, de maneira igualitária, têm acesso à educação. Assim, o principal objetivo do ambiente escolar é formar e desenvolver uma pessoa na perspectiva da cultura, do meio social e cognitivo (EYNG, 2001).

A jornada da educação é, portanto, o que viabiliza o futuro dos indivíduos em todo o mundo, fazendo com que a caminhada em busca do saber se torne, posteriormente, a garantia de inúmeras possibilidades no mercado de trabalho.

A legislação brasileira atual, a partir das diretrizes do Ministério da Educação e Cultura, apresenta um conjunto de competências que envolve os discentes da educação básica e, automaticamente, os docentes. Estas pessoas que formam o ambiente escolar devem agir de acordo com a sua alçada e responsabilidade, a fim de transformar o ambiente escolar no que ele é proposto a fazer: ensinar.

A partir disso, o objetivo deste trabalho é identificar as competências da escola nas redes municipais de ensino, buscando falar sobre a aprendizagem por competência e o papel da escola como instituição que utiliza a aprendizagem por competência.

Pelo exposto, o presente artigo se justifica pela importância de entender o que é competência na gestão de uma escola e quais as políticas e práticas públicas envolvem esta competência em um Município. A educação nos municípios brasileiros, as políticas públicas e práticas do poder público e, principalmente, as competências incumbidas à escola tornam importante a discussão do presente trabalho, justificando a escolha do tema e apontando o quanto as redes de ensino são uma maneira de democratizar as organizações educacionais.

Este trabalho está assim estruturado: metodologia, em que são apresentados os procedimentos que deram suporte a elaboração da pesquisa; uma discussão teórica que aborda: gestão democrática da educação, aprendizagem por competências: razões, escola: uma instituição aprendiz, resistências e dificuldades de aprendizagem, as competências da instituição formadora democrática. Seguindo das considerações finais e referências.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

O ato de aprender é intrínseco ao ser humano. A busca pelo conhecimento é algo que se desenvolve nos indivíduos desde o seu nascimento. Mas, é importante entender onde surgiram os ambientes físicos de ensino, conhecidos como escolas.

Na Grécia Antiga, 2000 a.C., as escolas já existiam e se preocupavam com a educação e formação do homem na sua ética, conhecimento político e religioso. Após o período em que houve a queda da Grécia Antiga, o objetivo das escolas mudou. Passou-se a ter a preocupação de formar indivíduos a respeito do seu lado crítico, capaz de entender o mundo e ter suas próprias percepções, conhecendo a

filosofia, aritmética, política e artes. Os discentes da época eram grandes filósofos conhecidos até os dias de hoje, e eles trabalhavam nestes indivíduos a capacidade deles conseguirem ter seus próprios ideais a partir do comportamento social (RIBEIRO et al., 2017).

Neste período, a escola tinha como público aprendiz apenas homens, cidadãos greco-romanos. A instituição escolar buscava formar líderes, políticos ou religiosos, e garantia a discussão sadia de ideias e pensamentos conclusivos.

Passado esse período, a Idade Média chegou trazendo consigo o domínio da Igreja Católica sobre o povo. A instituição em questão se utilizava da sua influência para comandar a sociedade e a religião do povo. Na época, a educação passou por uma restrição, sendo de alcance apenas à elite clériga; ninguém fora desse grupo tinha acesso à educação. Os religiosos lecionavam com base nos conhecimentos da própria religião e, dentro dos mosteiros, os agraciados dividiam conhecimento (RIBEIRO et al., 2017).

Somente com o crescimento econômico a nobreza percebeu que também precisava se instruir, a fim de comandar seus próprios negócios e, ao mesmo tempo, contratar serviços de pessoas que também necessitavam de conhecimento. A partir de então, a escola ganhou uma nova perspectiva: formar indivíduos que pudessem ser recrutados para atuar no mercado de trabalho a fim de garantir o desenvolvimento econômico das localidades. Este foi, portanto, um divisor de águas na educação, pois esta passou a ser entendida como necessária às pessoas, independente de ser nobre ou não.

Quando se observa o histórico da educação no Brasil, é possível identificar alguns problemas específicos em relação à desigualdade de oferta do ensino em todo o território. Assim, um dos maiores desafios das gestões da educação é fazer acontecer um projeto que envolvesse a unificação do sistema educacional.

Neste sentido, Souza et al. (2005) deixa claro que, mesmo havendo desigualdade em relação à oferta de vagas e manutenção das escolas, o sistema de educação no século passado podia ser identificado como verticalista e centralista, de acordo com a forma como se legislava a respeito da Educação.

Contudo, a realidade em relação à legislação e à educação do país começou a ser enxergada como deveria, o que ocasionou em melhorias, tanto em relação às leis quanto ao ensino propriamente dito. A Lei de Diretrizes e Bases de 1996, iniciativa do Fórum em Defesa da Escola Pública que teve como mola propulsora as Conferências Brasileiras de Educação dos anos 80, representa um marco no que diz respeito a um novo modelo de gestão para as escolas, que deveriam passar a ser democráticas (SOUZA et al., 2005).

Isto não quer dizer que a educação brasileira se reinventou rapidamente e saltou para um estágio ideal. Mas deve ser um momento reconhecido pelas gerações que foram marcadas pela luta por um modelo democrático de educação que, com o passar dos anos, vem fazendo muita diferença nas instituições de ensino.

Carbonell (2001) sustenta a ideia da escola democrática, que é peça fundamental no processo de educação por competência e nas ações que buscam a inovação. Tendo em vista que a sociedade evoluiu, o mais natural é que a escola também siga o mesmo caminho, pois, se não acontecer o mesmo, é notório que enquanto a comunidade está em um nível, a escola está atrás, por não ter se desenvolvido como deveria, não sendo capaz de oferecer o resultado educativo satisfatório (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2011).

No Brasil, especificamente, é o Estado que tem a obrigatoriedade de oferecer a educação ao seu povo. Tendo em vista que é esta educação a base da formação de uma sociedade e que o Brasil é formado por entes federativos (União, Estados, Municípios e o Distrito Federal), algumas obrigações e responsabilidades acabam sendo delegáveis.

No olhar da educação municipal, o processo escolar se baseia em uma lista de responsabilidades do Município para com a educação do seu povo. A primeira e principal incumbência do poder público municipal na educação é o de oferecer vagas para todas as crianças na pré-escola.

Esta obrigação se dá porque, no país, são os municípios os entes responsáveis por garantir a chamada educação básica, ou seja, a base que as crianças precisam para o seu futuro. Esta educação é formada por: creches (até 3 anos), pré-escolas (educação infantil; 4 e 5 anos) e o ensino fundamental (7 a 14 anos). Além disso, existe uma obrigatoriedade dos pais e do poder público de matricular as crianças a partir de 4 anos na pré-escola, de acordo com a Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013 (BRASIL, 2013).

Como, no ensino básico, obrigação do Município, não há reprovações, alguns requisitos legais precisam ser observados: a. 800 horas anuais de carga horária mínima (distribuídas em pelo menos 200 dias); b. Turno parcial de pelo menos 4 horas e turno integral de 7 horas; c. Frequência mínima de 60% do total de horas; d. Documentação que atesta o desenvolvimento e aprendizagem da criança.

Um dos grandes desafios enfrentados pelos Municípios é ter vagas suficientes para oferecer a todas as crianças, após a obrigatoriedade trazida pela lei em 2013. Nos últimos anos, foi possível observar avanços nesta questão (BLUME, 2016), no entanto, há muito o que melhorar no quesito dos Municípios terem vagas suficientes a fim de garantir a educação infantil ideal, havendo ainda a necessidade de expandir e ampliar as estruturas escolares em todo o país.

Além desta primeira, há uma outra obrigação do Município em relação à educação: oferecer vagas para todos no ensino fundamental. Neste sentido, é interessante observar que o ensino fundamental como responsabilidade do Município não é algo novo na educação brasileira, existindo esta regulamentação desde 1971. Acredita-se que, por este motivo, há tanto sucesso, tendo em vista que, de acordo com os dados, cerca de 98% das crianças e adolescentes (6 a 14 anos) no Brasil estão devidamente matriculados na escola (BLUME, 2016).

É fato que, apesar da universalização da educação no ensino básico, não se ensina da forma devida no Brasil. A educação universal deve ser o centro do desenvolvimento do povo brasileiro, no entanto, os Municípios precisam de maior investimento na qualidade do ensino, nos espaços físicos, nos materiais e nas competências que fazem com que a escola seja uma instituição formadora democrática, onde todos aprendem de maneira igual e satisfatória. É de fundamental importância que o gestor público municipal consiga organizar o seu sistema municipal de ensino de acordo com as necessidades e características do seu local.

2.1 Poder e gestão da educação/escola

Em se tratando dos caminhos possíveis na construção da gestão democrática, há grande preocupação de ao invés de melhorar o ensino, acabar transformando a escola num lugar burocrático, engessado para os professores ensinarem, dificultando, conseqüentemente, o aprendizado dos alunos.

Assim, de acordo com Souza et al. (2005), variadas alternativas democráticas e facilitadoras da educação vêm sendo praticadas em todo o país, buscando encontrar um formato de sucesso que conte com a participação dos indivíduos e seus pensamentos a respeito de uma gestão da escola e da educação pública satisfatória.

No século XX, em 1948, na Declaração dos Direitos humanos, mais precisamente no artigo 26, a escola passou a ser reconhecida como direito de todos, intrínseco aos seres humanos. Foi a partir desta determinação da Organização das Nações Unidas, que, no Brasil, as escolas se estruturam em redes de ensino (estaduais e municipais) e sistemas de ensinos, buscando uma educação democrática que atingisse a todos os seres humanos que tinham o direito à formação.

Na busca pela educação democrática, alguns requisitos precisam ser seguidos, conforme Souza et al. (2005):

- Conferência da Educação: na rede municipal de ensino, esta conferência discute a respeito dos eixos da política educacional do Município;
- Conselho Municipal da Educação: trata-se de uma instituição democrática representativa, onde pessoas eleitas se reúnem mensalmente para debater sobre as questões educacionais;
- Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEF (Lei 9424/96): conselho que acompanha os recursos recebidos pelo Município;
- Outros Conselhos específicos no sistema: estes conselhos são criados nos Municípios apenas para cumprir a determinação do FNDE para o repasse dos recursos;
- Orçamento Participativo na Educação (art. 212, CF): alternativa para discutir onde e como aplicar os recursos orçamentários na educação; e,
- Eleições de Dirigentes Escolares: aí está uma prova concreta do que inserir a democracia na educação brasileira, fazendo das diretorias das escolas públicas um objetivo de votação direta.

A democracia é, de fato, muito importante no âmbito das escolas públicas (estaduais e municipais). Assim, para atingir essa democratização, é fundamental uma organização que valorize esse fenômeno de acordo com os itens apontados acima.

A respeito da escola, vejamos o que vem funcionando em termos de gestão, de acordo com Sousa et al. (2005):

- Conferência Local da Comunidade Escolar: acontece uma vez por ano e tem o intuito de discutir e estabelecer as principais bases da atuação da instituição de ensino;
- Conselho de Escola: coordena diariamente a gestão da escola, planejando, decidindo e acompanhando as ações cotidianas da instituição;

- Rotatividade no quadro de dirigentes da escola: busca, por meio da constante alternância, que não haja estagnação na gestão da instituição;
- Associação de Pais: organiza e representa os interesses dos pais dos alunos, que precisam estar por dentro do que se discute a respeito da escola pública; e,
- Grêmios Estudantis: sempre buscando a democracia, no grêmios estudantis os alunos têm representação e aprendizado político.

No que diz respeito aos requisitos da educação democrática nas escolas públicas, é interessante observar as inúmeras políticas públicas voltadas a garantir no país uma educação de qualidade, igualitária e disponível para todos. As políticas de acompanhamento dos recursos públicos voltados à educação municipal são de fundamental importância para o emprego destes recursos de forma correta.

A escola, por sua vez, precisa de ações que busquem, na gestão, garantir a educação democrática tão desejada. Sendo assim, os conselhos, as associações de pais, a busca por novos gestores e os grêmios contribuem para a melhoria do ensino e fazem com que haja sucesso na educação.

Assim, obedecendo essa organização, fundamental para a democratização na escola, observa-se na próxima seção o que é a aprendizagem por competências, desde onde ela surgiu até os seus impactos na educação brasileira.

3 APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS: RAZÕES

A aprendizagem por competência surgiu nos Estados Unidos, mais precisamente na década de 60, quando se começou a analisar se os alunos estavam aprendendo, de fato, o que era necessário para lidar com as situações da vida, que vai além das paredes da escola. De acordo com Gauthier (2015), a educação baseada em competências nada mais é do que um modelo que se preocupa com o que o aluno aprende, e não com o tempo que ele passa no ambiente escolar.

Partindo destas informações, a aprendizagem por competência busca o progresso do aluno e o domínio dele sobre o que é aprendido. O tempo é individualizado, tendo, cada pessoa, o seu próprio ritmo de aprendizagem, podendo ser até mais eficiente do que os parâmetros anteriormente estabelecidos.

Assim, a competência, na educação, é um conjunto de recursos, conhecimentos e saberes. Ela permite que a educação deixe o modelo engessado de antigamente e passe a valorizar cada indivíduo a partir da sua complexidade própria, garantindo aos alunos um acesso à aprendizagem de modo mais natural (DIAS, 2010).

De acordo com Filho,

Dentro dessa concepção de educação, as competências e habilidades requeridas são as mesmas para atingir os objetivos primordiais, sejam elas o desenvolvimento pessoal e da cidadania, a preparação básica para o mundo da produção e o domínio dos instrumentos para continuar aprendendo (FILHO, 1999, p. 02).

São as principais competências da escola, de acordo com o Ministério da Educação e Cultura e com a Base Nacional Comum Curricular: o conhecimento, o pensamento crítico, o senso estético, a comunicação, a argumentação, a cultura

digital, a autogestão, o autoconhecimento e cuidado, a empatia e cooperação, e a autonomia.

Assim, percebe-se que a função da escola vai muito além de repassar conteúdo. Formar seres humanos capazes de viver em sociedade de maneira saudável é uma das principais funções da escola atual, que busca levar aos seus aprendizes uma educação por competência. É importante afirmar que políticas públicas existem para reger o cumprimento das competências, tais como o documento normativo conhecido como Base Nacional Comum Curricular.

É interessante observar o fenômeno da globalização do conhecimento e suas características. Este evento marca a divisão de duas eras: a primeira, ultrapassada, em que a indústria e o trabalho bruto tinham a vez; e, a segunda, atualizada, em que o conhecimento é a base da sociedade e da economia, pois é a partir do conhecimento que a população consegue se relacionar entre si e garantir o sucesso da economia. Por este motivo, todas as políticas públicas relativas à educação surgem do poder econômico.

Isto se dá por causa da internacionalização do conhecimento e os seus efeitos, tanto na sociedade quanto na economia, o que ocasiona a modificação de poder da política para a economia. As políticas integrativas em relação à educação são fundamentais, pois ajuntam todos os lados interessados em uma educação de qualidade, como o poder público e a sociedade civil, que também deve estar atenta nas ações de planejamento. Um exemplo disso são fóruns de discussão a respeito de ações na educação. A participação direta da população é fundamental, pois é ela quem tem que aproveitar-se destas ações.

No que diz respeito às políticas públicas que partiram do fenômeno da globalização, Eyng (2001, p. 2) afirma que as tais ações na educação foram “alavancada pela revolução técnico-científica, ocorrida nos últimos cinquenta anos, esse movimento tem se acelerado e ampliado de tal forma nos últimos anos que estabelece uma nova ordem mundial”. Esta nova ordem diz respeito a uma nova maneira de praticar a educação, gerando uma aprendizagem por competências que deve ser observada pelo poder público e pelos funcionários das escolas atuais.

Assim, considerando estas afirmações, é interessante atentar para o fato de que a escola deve ser uma das instituições democráticas existentes, levando o conhecimento igualitário, independentemente das classes sociais e diferenças de raça e crenças dos seus alunos (CARBONELL, 2001).

Ainda de acordo com Carbonell (2001), o neoliberalismo como um meio de organizar e garantir o sucesso da economia ainda será um assunto bastante comentado. No que diz respeito à educação e às políticas educativas, não se pode permitir que a economia esteja acima de tudo, em detrimento de pontos também importantes na educação do indivíduo, como a cultura, por exemplo. É preciso abandonar esta visão, deixar os números de lado e buscar o sucesso da educação real, satisfatória, e não apenas números em registros contábeis.

Partindo das afirmações do autor, é a partir destas situações que alguns questionamentos e conflitos passam a existir envolvendo a educação, tendo em vista que as instituições de ensino são locais de pluralidade e bastante complexidade. Contudo, é necessário que estes obstáculos sejam vencidos por parte da educação na era em que vivemos atualmente, com a internacionalização do conhecimento.

O trabalho na atualidade é bem menos pesado, como já mencionado, tendo em vista que é o conhecimento que move os negócios, configurando o intelecto

como ponte entre o planejamento e a execução, pois é o intelectual que move a economia mundial.

Para Carbonell (2001), há, nos dias atuais, preocupação com a informação. É preciso e valioso buscar a informação e a maneira correta de transformá-la em conhecimento, pois é por meio dele que é possível alcançar novas conquistas. Ainda de acordo com o autor, o conhecimento e a informação conseguem se multiplicar, garantindo, assim, melhores resultados a partir do momento em que o indivíduo busca a informação.

Um dos conceitos mais utilizados na atualidade em relação ao ensino é a educação continuada, aquela que é permanente. Ser um profissional atualizado, em busca de conhecimento contínuo faz existir uma necessidade de orientação dos processos de ensino e aprendizagem por competências, tendo em vista que essa constante é dinâmica.

Quando se fala em formação continuada, fala-se também em uma formação de docentes que tenham a liberdade e a autonomia de serem profissionais destinados à melhoria da educação numa sociedade que vive em permanente mudança. A formação continuada está diretamente ligada à ação-reflexão-ação. Isto significa dizer que este processo requer que todos na sociedade sejam divididos por suas competências, garantindo assim que consigam criticar e participar ao mesmo tempo dessa mudança constante em que vivem.

Eyng (2001, p. 6-7) aponta como desafios: a rotina das práticas educativas; a falta de unidade na ação; o modismo da mudança; a burocratização das mudanças; a gestão insegura ou centralizada; a massificação dos agentes; e, a desmotivação dos agentes.

É importante salientar que no que diz respeito às competências, o que interessante ao presente trabalho é a aprendizagem por competências, e não o ensino, como ocorre no processo de formação continuada de professores. Neste sentido, a busca se dá por decisões que originem a construção do conhecimento necessário aos indivíduos da atualidade.

De acordo com Eyng (2001), a inovação relativa à educação tem seus próprios dilemas. É sempre possível ver conceitos e princípios que não conversam entre si, sendo opostos e causando debate. É justamente esse debate que viabiliza a inovação, ao invés de brecá-la.

Observando este cenário, é perceptível a necessidade de enumerar práticas na escola democrática, com o intuito de desenvolver competências a fim de garantir aos indivíduos o ensino integral e igualitário. Contudo, estas novas características fazem com que a escola perca o papel retrógrado de repasse metódico de informações, sendo a mesma aprendiz, e o docente um sujeito de responsabilidade social, autônomo e capaz de ser proativo neste novo processo de mudança em que se inseriu a instituição escolar.

Esta nova forma com que acontece a educação é interessante pois permite que os profissionais e até mesmo o sistema educacional consigam criticar e apontar erros anteriores e possíveis melhorias. Neste sentido, Eyng (2001) afirma que o sistema organizacional e os profissionais da educação precisam, a fim de garantir a inovação da prática pedagógica nas escolas, começar a se auto desafiar.

É por este motivo que afirma a autora que a escola dos dias atuais tem todas as chances e possibilidades de ser uma instituição democrática onde a educação e o conhecimento são oferecidos de maneira acessível, interessante (tendo em vista as inovações na prática e no ensino) e igualitária.

Assim, a escola passa a ser vista também como uma instituição que aprende e que busca aprender para melhorar as experiências para todos aqueles com os quais interagem.

4 ESCOLA: UMA INSTITUIÇÃO APRENDIZ

A escola como organização que aprende está preocupada em sempre se adaptar às mudanças e às novas tecnologias; além disso, a instituição reconhece também que é necessário aprender de maneira colaborativa (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2011).

Assim, este novo modelo de escola é muito mais real do que o modelo anterior, ele está ligado nas tecnologias, nas novas fontes de conhecimento, tem ciência de que a escola vai muito além do repasse de conteúdos e reconhece a importância dela na formação de seres humanos capazes de viver em sociedade de maneira satisfatória.

É interessante observar a escola como um ambiente onde se pensa, critica, debate e busca conseguir algo almejado. É nessa conjuntura que, na busca pelo aprendizado, todos partilham conhecimento e aprendem. Assim, nessa colaboração mútua entre os profissionais, é possível alcançar uma aprendizagem muito mais completa (BOLIVAR, 2000).

Finalmente, chegar ao ponto em que há reconhecimento que a escola não é mais um ambiente onde só existe ensino, mas também há aprendizagem foi fundamental para atingir novos parâmetros de conhecimento. Esta é a escola inovadora, instituição aprendiz e em que há aprendizado de grande número de pessoas, onde os profissionais decidem e deliberam a respeito de novos projetos (planejamento estratégico).

O professor, por exemplo, que atuar na escola que aprende deve se encaixar numa comunidade profissional de aprendizagem, agindo sempre em equipe e coletivamente (PAQUAY, 2005). Assim, a escola não pode apenas ser entendida como um espaço físico, com um projeto pedagógico, com a equipe de profissionais, muito menos com a sua história enquanto instituição de ensino.

Para Eynng (2001, p. 5) “tomar qualquer uma destas variáveis isoladamente é empobrecer, fragmentar e mesmo distorcer as funções da escola inviabilizando a inovação”. Isto porque a escola não é ponto por ponto destes citados anteriormente, e sim o conjunto de todos eles: o local, os profissionais, as ações pedagógicas. Neste sentido, a escola da atualidade, inovadora e democrática, deve se enxergar como um grupo que, de fato, é, envolvendo cada um destes pontos citados no processo inovador, e não inovando de maneira isolada um ou outro.

A escola enquanto uma organização que aprende está diretamente ligada à sua capacidade de inovação. Como fora dito, a escola que aprende é aquela que inova, contudo, ela precisa de algumas condições para ser inovadora, são elas:

QUADRO 1: Três condições para inovar

PRIMEIRA	constituir-se como comunidade, que se refere a um conjunto de pessoas com um projeto comum; que compartilham identidade e vínculos, gerados e mantidos por finalidades comuns e gestão democrática.
SEGUNDA	assumir como foco central, nesta

	comunidade, a aprendizagem. O propósito de ser e existir da escola, a aprendizagem, refere-se não só à aquisição de novos conceitos ou ideias, mas também à assimilação de procedimentos, habilidades, destrezas encaminhadas à compreensão de mundo e à sua melhora, iniciado pelo universo de atuação de cada um. Não se trata apenas da aprendizagem dos alunos, mas da aprendizagem de todos os sujeitos que atuam nas diferentes instancias do processo educativo.
TERCEIRA	exige que esta comunidade de aprendizagem seja crítica, faz referência à capacidade reflexiva e discriminadora que permite desvelar a realidade e o conhecimento que a representa. Assimila, transmite sim, mas, sobretudo, analisa, elabora e toma posição. Não se submete “a tirania do significado imposto” (GIROUX, 1981, p. 01, in GUERRA, 2000, p.48).

Fonte: Adaptado de Guerra (2000).

Assim, partindo destas três ideias, é possível concluir que a instituição de ensino é uma comunidade crítica de aprendizagem, “capaz de buscar o conhecimento, de analisá-lo de forma rigorosa e colocá-lo a serviço de autênticos valores na sociedade” (GUERRA, 2000, p. 48).

Observar a nova escola buscando inovar com um processo de ensino e aprendizagem de maneira conjunta, vivendo e desenvolvendo competências para a instituição significa perceber que a escola vem sendo um ambiente evoluído, que de fato se preocupa em ser saudável e oferecer aquilo que se propõe aos indivíduos. Assim, observar-se-á no próximo ponto quais são os desafios para chegar até a aprendizagem desejada.

5 RESISTÊNCIAS E DIFICULDADES DE APRENDIZAGEM

O processo de se tornar uma organização que aprende é desafiador, principalmente, pela necessidade de transformação institucional (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2001). Muitos obstáculos fazem parte desta realidade no nosso país, dificultando que a escola realize a aprendizagem que deseja e, automaticamente, seja incapaz de realizar a própria inovação.

As inovações e mudanças trazidas por ela são necessárias e muito claras, além de sempre urgentes, como, por exemplo, reformas educativas. Assim, surge o questionamento: por que tanta demora e resistência em inovar na prática? As expectativas são muito distintas da realidade que acomete as escolas brasileiras. Ao invés das mudanças já estarem acontecendo e impactando positivamente na comunidade e sociedade, não é bem isto que acontece. As pessoas parecem não conhecer e não reconhecer a importância da instituição escolar para todos.

São inúmeros os benefícios de uma escola lotada de inovações, realizadas em conjunto de todas as competências. Não contribuir para estas mudanças inovadoras é o mesmo que perder a contribuição que a educação, por intermédio da organização escolar, pode oferecer para toda a comunidade. Benefícios estes que necessitam ocorrer de maneira rápida e prática, o que não acontece.

A sociedade mundial tem visto nas últimas décadas muitas inovações, que perpassam pelo uso e modernização tecnológica. Apesar das dificuldades, as pessoas aceitam as novas tecnologias oferecidas pelo mercado. Mas, a educação brasileira é uma das esferas que mais resistem às inovações, mudanças e consequentes melhorias (EYNG, 2001). Isto porque essa modernização e mudança custa dinheiro, e é sabido que este país é um dos mais corruptos do mundo (PORTAL G1, 2020), dificultando ainda mais a educação de qualidade que os cidadãos merecem ter.

São muitas e distintas as razões pelas quais essas inovações ocorrem vagorosamente, sendo relacionadas a pessoas ou grupos delas, dentro ou fora da escola, tais como profissionais ou pais, respectivamente. Assim, de acordo com Eynng (2001), é necessário que estes sujeitos tenham plena capacidade de assimilar o que estão desenvolvendo, vencendo os obstáculos que atrapalham o acontecimento da educação continuada, garantindo assim que as instituições e os profissionais que nela atuam consigam adotar, construir, desenvolver e avaliar projetos educativos e pedagógicos que tragam consigo a inovação.

Quando uma objeção é identificada, é possível relacioná-la com insegurança profissionais ou mesmo incompetência de fato na formação dos indivíduos. E tanto a insegurança quanto a incompetência podem ocorrer por parte do lado pessoal das pessoas, do institucional ou mesmo do sistema, e são elas que asseguram as dificuldades de aprendizagem, sendo identificadas no quadro a seguir.

QUADRO 2: Inseguranças cometidas dificultando a aprendizagem

1.Crer ser o dono da verdade	Quando a instituição ou as pessoas no seu interior pensam ter as respostas prontas e adequadas para todas as situações. Essa crença impede o aperfeiçoamento, ou mesmo a adequação das soluções para as situações novas. E certamente torna ainda mais remota a possibilidade de perceber, adotar ou construir novas propostas.
2.Crer que o foco é ensinar e não aprender	A escola e seus professores, nos seus planejamentos e na aplicação destes, têm como primeira preocupação dar conta de relacionar e passar todos os conteúdos. As propostas são conteudistas, centradas no professor que ensina.
3.Estar acomodado	Apoiar-se na crença que as coisas estão bem da forma como estão, não havendo necessidade de mudar o que supostamente está dando certo. Obviamente a inovação não tem chance

	de ocorrer.
4.Temer a mudança	Julgar não ter condições de acompanhar, ou de realizar de outra forma. A sensação de que aparentemente apenas as outras pessoas ou organizações têm condições para inovar, para eles parece ser mais fácil. O medo reforça a rotina, ou provoca a adoção de uma aparência de mudança. Este medo é ainda reforçado pela suspeita de que se mudar, pode dar errado, pode não funcionar.
5.Forjar companheirismo	Gerando um corporativismo que realiza auto- fagocitose; onde o silêncio, a proteção ou a defesa de situações claramente inadmissíveis, mantêm o status quo estabelecido. Não vê, embora olhe.

Fonte: Adaptado de Eyng (2001).

Dos cinco erros apontados acima, estar acomodado está diretamente ligado a temer as mudanças. É preciso de encorajamento e vontade de fazer diferente, de ser um profissional diferenciado e buscar as inovações necessárias às instituições educacionais. Resistir à inovação acaba garantindo que a aprendizagem da própria organização escolar seja inviável, não conseguindo a mesma se desenvolver ou atualizar as próprias competências.

A forma de pensar e agir das pessoas envolvidas no sistema ou na instituição acabam por inviabilizar o tão necessário conhecimento. Desta maneira, ao invés da inovação ocorrer e a organização educacional passar a ser autônoma, observadora, atender às necessidades específicas do meio onde está localizada, acaba sendo dependente e engessada.

De acordo com o quadro 2, é possível observar os maiores desafios enfrentados pelo processo de aprendizagem. A primeira e muito importante diz respeito às impressões que os profissionais têm de autossuficiência. Não há que se falar em perfeição, quando o assunto é a busca por melhorias. Assim, é preciso que, primeiramente, os profissionais reconheçam a sua impossibilidade de sempre ter soluções prontas para as situações adversas, e considerar a busca por novas propostas na maneira de trabalhar.

Mais um desafio que consegue atrapalhar bastante o processo de aprendizagem é a certeza que alguns profissionais têm de serem apenas docentes, dotados de todo o conhecimento. Há muito, a escola deixou de ser uma instituição onde apenas havia o repasse de conteúdo. É preciso que os profissionais notem a sua aprendizagem também como ponto importante no processo da educação.

Estar acomodado e ter medo de mudanças são pontos que acabam por dificultar a aprendizagem, uma vez que é a mudança que viabiliza a transformação e a busca por melhorias. Além do mais, deixar o falso companheirismo também é preciso, a fim de garantir as devidas ações por parte dos profissionais dentro da escola, pois é a forma correta de agir destes profissionais que garantirá uma boa aprendizagem.

É neste sentido que será discutido a seguir as competências da instituição e de seus profissionais.

6 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo do presente trabalho, foi necessário percorrer um caminho metodológico. Assim, de acordo com Marconi e Lakatos (2017), esta pesquisa se configura como bibliográfica, uma vez que é este o tipo de pesquisa que busca o estado da arte sobre determinado tema, assim, busca em artigos, livros e demais tipos de registro.

Partindo desta afirmação e sabendo que a pesquisa bibliográfica, é uma busca por determinado tema, através de consulta a várias literaturas, que já foram discutidos por outros autores através de artigos publicados na internet, foi feita uma investigação utilizando as palavras-chaves: Competências da Instituição Formadora, Educação Municipal, Rede de Ensino. Os artigos foram buscados em bases de dados como, Scielo e Google Scholar, por serem plataformas de acesso gratuito e que contemplem matérias significativos para pesquisa, no período de março a junho de 2021, sendo selecionados os que tivessem maior associação aos temas estudados e maior representatividade ao trabalho. Algumas referências mais antigas foram escolhidas de acordo com as atualizações legislativas no campo da Educação pública no país.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 As competências da instituição formadora democrática

Ao longo do trabalho, foi possível observar a instituição educacional como aprendiz, os seus desafios, a democracia buscada cada dia mais dentro da instituição de ensino. Por oportuno, faz-se necessários discutir as competências da instituição formadora, que nasce das necessidades e se torna realidade sempre que houver a necessidade de a mesma atuar enquanto instituição. Assim, as competências, nada mais são do que as capacidades diferentes da existência institucional, concretizadas em atuação.

Eyng (2001) afirma que as competências da instituição formadora são aquelas fruto de ações da coletividade, mas também consequência do que cada membro da instituição realiza. Assim, as competências devem estar refletidas nas ações da escola e nas ações de cada profissional, a partir do desenvolvimento das competências em seus alunos.

A partir das pesquisas realizadas, foi elaborada uma listagem a respeito das competências da escola, baseada em; Perrenoud (2000); Eyng (2001); Carbonell (2001); Gauthier (2015); Ropé (1997) e, na proposta de diretrizes do MEC (2000). Estas serão discutidas a seguir.

7.2 Competências

As competências são pontos que viabilizam que a escola inovadora ofereça aos seus alunos determinadas práticas que oferecem a estes seres humanos uma formação que desperta neles a capacidade e a habilidade de estar preparado para as mais diversas situações da vida. Enquanto instituição inovadora, a escola desenvolve algumas competências, resultado das ações inovadoras, sendo elas:

QUADRO 3: Competências da instituição inovadora

Competência Contextual	Esta competência confere a consciência da inserção em um contexto com expectativas e demandas próprias. É a capacidade da escola de ver a si mesma em relação à comunidade e o mundo em que está inserida.
Competência Estratégica	Expressa a finalidade e a intencionalidade maior da educação na instituição. É a capacidade de planejar a ação ajustada aos objetivos.
Competência Acadêmica	É a capacidade para promover uma alta qualidade nos programas, gerar elevada expectativa nos alunos e os inserir no processo de aprendizagem, facilitar aos estudantes a identificação de problemas essenciais e empenhar-se firmemente na busca das respostas.
Competência Ética	É a capacidade de reconhecer a importância da dimensão ética. Permite se ocupar com uma realidade completa que tem uma dimensão técnica, mas também outra mais importante de natureza ética.
Competência Reflexiva	Caracteriza-se pelas habilidades empenhadas na reflexão, avaliação e no controle das atividades da instituição e nível de receptividade dos alunos.
Competência Pedagógica	É a capacidade da escola para ver-se como instituição de aprendizagem, ser capaz de aprender analisando o processo de aprendizagem, ter interesse em centrar-se em seu propósito fundamental, naquele que lhe é específico, a aprendizagem coletiva.
Competência Sistêmica	A competência sistêmica amplia cada uma das disciplinas e o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo. É a capacidade de articular de forma integrada as demais, permitindo a compreensão e visão da totalidade.
Competência Emocional	É a capacidade de a escola centrar-se na esfera dos sentimentos, manifesta-se na habilidade de compreender que cada um é diferente, que tem seus motivos, suas expectativas e limites de sensibilidade diferentes de qualquer outro.

Competência Autogestora	É a capacidade de desenvolver-se continuamente no âmbito pessoal, no âmbito social e no âmbito profissional para ampliar seu horizonte pessoal, cultural, técnico, social e reflexivo.
Competência Colegiada	É a capacidade de trabalhar conjuntamente na busca de um fim cooperativo. É a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

Fonte: Adaptado de Eyng (2001).

Uma instituição inovadora é aquela busca garantir a aprendizagem de seus alunos de maneiras diferenciadas e capazes de viabilizar uma educação que inclui, transforma e prepara seres humanos para uma vida que vai além das paredes da escola. Assim, essas competências apontadas no quadro acima demonstram uma capacidade da instituição educacional de ter uma visão de si e do lugar onde está inserida e, observando, consegue viabilizar o melhor serviço à sociedade. Além disso, ser capaz de desenvolver estratégias de aprendizagem, valorizando a ética entre os envolvidos, está diretamente ligado aos programas de ensino e ao sucesso na educação.

Nesta lógica, a escola que se apoia nas competências é aquela que consegue ser sistêmica, autogestora, cooperativa e, ainda, percebe os sentimentos que envolvem aquele ambiente, enxergando cada ser humano e suas necessidades como seres individuais.

A nova forma de gerir uma escola busca inovações, que, ao final do processo, contribuem para uma instituição de ensino mais democrática, que visa uma troca constante de conhecimento, fazendo da escola uma instituição que aprende – aprendizagem continuada. Quando se fala em formação continuada dos profissionais, fala-se também em aprendizagem contínua, que acontece de acordo com a ação-reflexão-ação. Assim, a ação pedagógica é uma consequência da compreensão necessária a respeito do que deve ser uma instituição de ensino.

A fim de solucionar as problemáticas que surgem no caminho em busca da inovação, é necessário que a gestão pública ofereça, de maneira organizada, troca de experiência entre as escolas da rede de ensino municipal. Isto porque é esta colaboração interescolar que ampliará a inovação em todo o sistema de ensino do Município. Assim, de acordo com Eyng (2001, p. 12), “o sistema municipal é desafiado a viabilizar as competências de cada uma de suas unidades escolares”.

Por isso, na aprendizagem continuada e constante: o ensino municipal é quem determina a formação continuada e constante, garantindo redes de aprendizagem dentro da escola e entre as escolas; o espaço físico da instituição é o principal onde acontece a formação; o processo de formação envolve todas as partes; e, a formação continuada acontece no movimento ação-reflexão-ação (EYNG, 2001).

Já no que diz respeito ao poder público municipal como local formador de escolas que aprendem: este tem a obrigação de mobilizar integralmente as competências na instituição de educação inovadora; elabora/executa/avalia o seu próprio projeto pedagógico que busca levar a educação para os munícipes; é a

comunidade quem deverá criticar e invocar modificações na maneira como o Município pratica a formação continuada (EYN, 2001).

Assim, a aprendizagem que ocorre utilizando as competências como resultado das ações inovadoras garante inúmeros benefícios, como a topar os desafios e vencê-los, autonomia, criatividade para gerir a educação do Município, entre outros. Isto faz com que os profissionais que estão inseridos direta ou indiretamente no sistema educacional lembrem-se sempre da sua vocação que “é uma decisão individual que se projeta no coletivo” (CARBONEL, 2001, p. 110), e, além de tudo, visa o bem comum, não é egoísta e busca melhorias.

Nessa perspectiva, é interessante observar o quanto a educação no Brasil tem evoluído nos últimos tempos. Ainda assim, há muito o que melhorar, quando a sua finalidade é garantir uma educação democrática e universal para a sociedade. No caso dos municípios, é fundamental que os gestores públicos municipais estejam realmente preocupados em investir nos seus educadores, nos materiais oferecidos, na garantia da educação básica, no melhoramento dos espaços físicos e, principalmente, na qualidade do ensino oferecido, haja vista a obrigatoriedade reconhecida por lei.

Assim, observando esta realidade ainda falha, é relevante considerar a aprendizagem por competências, capaz de tornar a escola uma instituição que forma indivíduos para o mundo de maneira democrática. Afinal, é possível alcançar uma educação de qualidade garantindo aos alunos: o respeito às suas capacidades e ao seu tempo de aprendizagem, a sua formação crítica, o seu domínio das habilidades, a flexibilidade no aprendizado, a sua capacidade de enxergar-analisar-entender as situações, entre outras formas de, respeitosamente, ensinar e não apenas repassar conteúdo.

8 CONCLUSÃO

A luta pela democracia vem sendo desenvolvida na sociedade mundial ao longo dos últimos séculos. No que diz respeito à educação, melhorias são buscadas, travando lutas, inclusive, legislativas, que possam garantir este aperfeiçoamento. O Brasil se atualiza, cada vez mais, com leis e políticas e práticas públicas que viabilizam evolução na Educação, que não apenas é importante, como também fundamental para o crescimento e desenvolvimento de um país.

A inovação é resultado de um novo modelo de instituição educacional, que deixa de ser apenas burocracia e profissionais engessados que repassam informação. Agora, após ações inovadoras, a escola pode ser um conjunto de pessoas e projetos de sucesso, sendo a mesma uma instituição que não apenas ensina, mas também aprende, permitindo aos profissionais a criatividade que eles precisam para serem tutores do saber.

A instituição formadora democrática da atualidade desenvolveu competências importantes para a aprendizagem, influenciando-a diretamente, pois elas são resultado da atuação da escola enquanto instituição. Os benefícios destas divisões por competências são muitos, e trazem à escola autonomia e criatividade, uma nova forma de gerir a educação municipal, fazendo com que os profissionais inseridos nas redes de ensino municipais estejam sempre de acordo com o seu compromisso profissionais, pessoal e social.

É fato que o país ainda precisa melhorar bastante neste modelo de educação democrática capaz de realizar aprendizagem por competências, afinal, estas são fundamentais para formar indivíduos capazes de pensar, posicionar-se, relacionar-

se com demais indivíduos, ter uma vida social e ser, de forma geral, um indivíduo formado para viver além das paredes de uma instituição escolar. Garantir este tipo de educação para o povo brasileiro é permitir sucesso a eles e ao país, como um todo. Políticas públicas voltadas a garantir esta educação inovadora são sempre necessárias, a fim de melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem no Brasil.

As competências identificadas a respeito da escola inovadora são: a contextual, a estratégica, a acadêmica, a ética, a reflexiva, a pedagógica, a sistêmica, a emocional, a autogestora e a colegiada. São estas as competências que fazem com que o aluno consiga ser capaz de analisar as situações, capaz de ter senso crítico, conseguir identificar as problemáticas e, finalmente, oferecer soluções criativas para a questão. O aluno da instituição inovadora que ensina por competências é um ser humano autônomo, engajado e protagonista do seu próprio processo de aprendizagem.

Neste sentido, este artigo tem o potencial de contribuir para a visibilidade da escola, enquanto ambiente democrático de aprendizagem, e as competências desta instituição a partir das práticas e políticas públicas na educação de um Município. Fica, portanto, a possibilidade de posteriores estudos a respeito do tema. Um estudo de caso, selecionando uma escola municipal e analisando as competências e as políticas públicas inerentes a ela.

REFERÊNCIAS

BLUME, Bruno André. **Educação: o que é responsabilidade do município?** 2016. Disponível em: <https://www.politize.com.br/educacao-no-municipio/> Acesso em: 18 abr. 2021.

BOLIVAR, A. (2000). **Los centros educativos como organizaciones que aprenden.** Madrid: La Muralla.

CARBONELL, J. **A aventura de inovar: A mudança na escola.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DOMINGO, J. C. **Enseñanza, currículum y profesorado.** 2.ed. Madrid: Akal, 1994.

EYNG, A. M. **Educación pluridimensional: competencias transprofesionales en el currículo integrado.** Publicaciones de la Universitat autònoma de Barcelona, Bellaterra, Barcelona, Spain, 2001.

EYNG, Ana Maria. **POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO PÚBLICA NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL: AS COMPETÊNCIAS DA ESCOLA.** Revista Diálogo Educacional - v. 2 - n.4 - p.21-34 - jul./dez. 2001.

FILHO, Ruy Leite Berger. **Educação profissional no Brasil: novos rumos.** Maio - Agosto 1999. Disponível em: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie20a03.htm> Acesso em 17 mai. 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GAUTHIER, Colleen. **O que é educação baseada em competências?** 2015. Disponível em: <https://www.d2l.com/pt-br/blog/5-motivos-para-adotar-a-ebc/#:~:text=A%20educa%C3%A7%C3%A3o%20baseada%20em%20compet%C3%A2ncias,tempo%20em%20sala%20de%20aula.&text=O%20progresso%20do%20aluno%20se,ou%20seus%20resultados%20de%20aprendizagem>. Acesso em 19 abr. 2021.

GUERRA, M. A. S. **La escuela que aprende**. Madrid: Morata, 2000.

GUZMÁN, J. L. V. **La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación**. Navarra: EUNSA, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MEIRINHOS, Manoel; OSÓRIO, António. **O advento da escola como organização que aprende: a relevância das TIC**. Bragança, 15 de Julho de 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/153407724.pdf> Acesso em 29 out. 2020.

NÓVOA, A. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

PALOS, J. (coord.) **Estrategias para el desarrollo de los temas transversales del curriculum**. Barcelona: ICE – Horsori, 2000.

PAQUAY, L. (2005). **Devenir des enseignants et formateurs professionnels dans une 'organisation apprenant'?** De l'utopie à la réalité! *European Journal of Teacher Education*, 28 (2), 111-128.

PÉREZ, J. M. (2000). **Las escuelas y la enseñanza en la sociedad de la información**. In Pérez, J. M (Ed.), *Comunicación y educación en la sociedad de la información* (pp.37-57). Barcelona: Paidós.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1997.

PORTAL G1. **Brasil repete nota e piora em ranking de corrupção em 2019**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/01/23/brasil-repete-pior-nota-em-2019-e-cai-em-ranking-de-corrupcao.ghtml> Acesso em 01 jun. 2021.

RIBEIRO, Elisabete da Silveira. **BREVE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO**. 2010. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/breve-historia-da-educacao> Acesso em 20 abr. 2021.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e Competências: O uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 1997.

SANCHO, J. M. **Los profesores y el curriculum**. Barcelona: ICE – Horsori, 1990.

SENGUE, P. M. **A Quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende.** 8.ed. São Paulo: Nova Cultural, 2001.

SOUZA, Ângelo Ricardo de et al. **Gestão da Escola Pública.** Curitiba: UFPR, 2005. 64 f. Disponível em:
http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/gestao_escola_publica.pdf Acesso em 26 out. 2020.

STENHOUSE, L. **Investigación y desarrollo del curriculum.** 3. ed. Madrid: Morata, 1991.

THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola.** São Paulo: Artmed, 1998.

TORRE, S. de la. **Didáctica y currículo: Bases y componentes del processo formativo.** Madrid: Dykinson, S. L., 1993.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus e aos meus Guias Espirituais, pela minha vida, e por me ajudarem a ultrapassar todos os obstáculos durante o curso.

Aos meu pais, em especial a minha Mãe Creuza Barbosa, por todo amor, apoio e incentivo durante toda a minha caminhada de vida e na realização dos meus sonhos.

Aos meus pais espirituais, Pai Joelitom Elias e Mãe Eliã Raquel, por todos os ensinamentos, carinho, atenção e vibrações positivas.

Aos meus irmãos, por sempre estarem ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

Ao meu amor e companheiro, Matheus Queiroz, pela parceria, incentivos e compreensão pelos momentos que estive ausente para me dedicar a concretização desse sonho.

Aos meus amigos e colegas de trabalho pela torcida.

À Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, pela oportunidade de ofertar esse curso, aos professores, pois foram peças fundamentais para minha formação e a toda equipe de apoio.

À minha orientadora, Prof. Ma. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos, que conduziu o meu trabalho com tanta maestria, paciência, dedicação, companheirismo e agilidade. Sempre disponível a compartilhar todo o seu conhecimento durante as orientações deste trabalho. Minha eterna gratidão!