



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE-PB
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA**

IDELMA ARAÚJO DE SOUZA

**GESTÃO EDUCACIONAL NAS ESCOLAS PÚBLICAS: FORMAÇÃO DE
GESTORES NUMA PERSPECTIVA PEDAGÓGICA ADMINISTRATIVA.**

**CAMPINA GRANDE
2015**

IDELMA ARAÚJO DE SOUZA

GESTÃO EDUCACIONAL NAS ESCOLAS PÚBLICAS: FORMAÇÃO DE GESTORES NUMA PERSPECTIVA PEDAGÓGICA ADMINISTRATIVA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.
Área de concentração: Educação.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Kênia Cristina Gonçalves dos Santos.

**CAMPINA GRANDE
2015**

É expressamente proibida 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 da dissertação.

S719g Souza, Idelma Araújo de.
Gestão educacional nas escolas públicas [manuscrito] :
Formação de gestores numa perspectiva pedagógica
administrativa. / Idelma Araújo de Souza. - 2015.
50 p. : il. color.

Digitado.
Monografia (Gestão Pública) - Universidade Estadual da
Paraíba, Centro de Educação, 2015.
"Orientação: Profa. Ma. Kênia Cristina Gonçalves dos
Santos, Educação".

1. Educação. 2. Gestão pedagógico-administrativa. 3.
Formação de Gestores. 4. Gestão educacional. I. Título.
21. ed. CDD 371.207

IDELMA ARAÚJO DE SOUZA

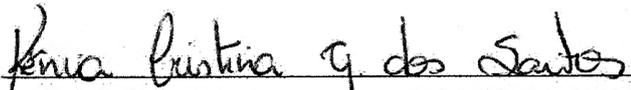
GESTÃO EDUCACIONAL NAS ESCOLAS PÚBLICAS: FORMAÇÃO DE GESTORES
NUMA PERSPECTIVA PEDAGÓGICA ADMINISTRATIVA

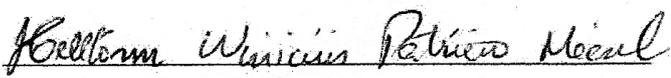
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Área de concentração: Educação.

Aprovada em: 24/03/2015.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Ms. Kênia Cristina Gonçalves dos Santos (Orientadora)
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)


Prof. Ms. Helltonn Winicius Patrício Maciel
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)


Prof. Ms. Viviane Maria Ramalho Galyão
Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)

Aos meus pais, pela dedicação, incentivo,
companheirismo e amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Deus, autor e consumidor da nossa fé, que sempre esteve presente em todas as etapas deste trabalho, sendo verdadeiramente Deus conosco.

À minha amada família, sempre presente, prestativa, solidária e amorosa nos momentos mais difíceis.

À Rochane Villarim, coordenadora do curso de Especialização, por seu empenho.

À professora Kênia Cristina G. dos Santos pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

A minha eterna amiga Miriam, pelo apoio, força e incentivo na elaboração deste trabalho.

Aos professores do Curso de Especialização da UEPB, que passaram pela minha vida e deram sua contribuição para minha formação ao longo de trinta meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

A funcionária da UEPB, Tácia, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

A Primênia Santos, minha tutora pelo apoio, compreensão e mediação ao longo do curso.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, possibilitaram a realização deste trabalho.

“A formação não se faz antes da mudança, faz-se durante, produz-se nesse esforço de inovação e de procura dos melhores percursos para a transformação da escola.”

António Nóvoa

RESUMO

Na atual conjuntura da sociedade, a educação pública necessita de um olhar acentuado no que diz respeito à formação de gestores como algo dinâmico e contínuo, em que a qualificação desse profissional deve ser interpretada como essencial para uma educação de qualidade. A escolha de um bom gestor com competências e habilidades na área pedagógica e administrativa implica em resultados favoráveis junto ao corpo docente e conseqüentemente interfere na formação educacional do corpo discente. Este trabalho tem por objetivo investigar a gestão educacional pública e suas implicações para a organização e o desenvolvimento do trabalho escolar voltadas para o fazer pedagógico/administrativo na formação dos gestores em face a efetivação da qualidade da gestão e a melhoria da educação. Este estudo foi realizado como pesquisa bibliográfica, pois abrange a leitura, análise e interpretação de livros e periódicos. Todo material recolhido foi submetido a uma triagem, a partir da qual foi possível estabelecer um plano de leitura. Tratou-se de uma leitura atenta e sistemática que se fez acompanhar de anotações e fichamentos que eventualmente, serviram para fundamentação teórica do texto. Nesta pesquisa foram consultados com reconhecida contribuição no que se refere à temática autores como: Luck (2000, 2001, 2005, 2006, 2007) (1979); Myrtes (1979); Paro(1996, 2000); Ferreira (1999, 2006); Chiavenato (1997); Tardif (2002); Lima (1992); Libâneo (2003, 2004, 2006); Simões e Oliveira (2001); Maximiliano (1995) dentre outros, para melhor compreender a gestão dos espaços educativos e a formação de gestores para atuação no cenário de uma gestão democrática buscando o aperfeiçoamento da prática pedagógica/administrativa. Após a pesquisa bibliográfica como coleta de dados foi utilizada a observação participante e um questionário. Segundo Bogdan e Taylor (1975), Observação participante é uma investigação caracterizada por interações sociais intensas, entre investigador e sujeitos, no meio destes, sendo um procedimento durante o qual os dados são recolhidos de forma sistematizada. A realização dessa pesquisa a respeito do tema “Gestão Educacional nas Escolas Públicas: formação de gestores numa perspectiva pedagógica administrativa” colaborou para um repensar sobre a prática de gestão escolar, a partir do seu contexto histórico até o momento presente. Algo que merece suma atenção são as atribuições do gestor que necessita ter uma capacidade de administrar e de orientar seu trabalho por critérios pedagógicos, e através dos estudos realizados, ficou claro que os desafios enfrentados por esse gestor em relação a essas capacidades são imensos, pois não existe uma formação sistematizada por parte da secretaria de Educação que torne eficaz sua prática diária. Ao concluir essa pesquisa, percebe-se Sem dúvida que a Formação Continuada se faz um instrumento de melhoria da qualidade do ensino, pois profissionais bem preparados tem consciência de que formar-se continuamente é primordial para melhor desenvolver seu trabalho. A reestruturação da escola tem muitos caminhos, mas todos passam pelos professores e seus diretores. Por isso, é de suma importância o investimento em políticas públicas de formação de administradores escolares que vão além de cursos de atualização científica, pedagógica e didática. Tais políticas precisam ir além, através de um trabalho de reflexividade da prática e da reconstrução da identidade do gestor.

Palavras-chave: Educação. Gestão Pedagógico-Administrativa. Formação de Gestores.

ABSTRACT

In the current conjuncture of society, public education needs a sharp look with regard to the training of school managers as something dynamic and continuous, in which the qualification of this professional should be seen as essential to a quality education. The choice of a good school manager with expertise and skills in educational and administrative are a implies favorable results with the faculty and thus interferes with the educational background of the student. This work aims to investigate public education management and its implications for the organization and the development of school work aimed at teaching / administrative things in the training of school managers in the face of effectiveness of management quality and improving education. This study was conducted as bibliographic research, it covers reading, analysis and interpretation of books and periodicals. All material collected was subjected to screening, from which it is possible to establish a reading plane. It was a careful and systematic reading that was accompanied by notes and reports that eventually served to theoretical basis of the text. In this research were found with known contribution in relation to the subject authors as Luck (2000, 2001, 2005, 2006, 2007) (1979); Myrtes (1979); Paro (1996, 2000); Ferreira (1999, 2006); Chiavenato (1997); Tardif (2002); Lima (1992); Libanius (2003, 2004, 2006); Simões and Oliveira (2001); Maximiniano (1995) among others, to better understand the management of educational spaces and the training of school managers to act in the back drop of democratic management seeking the improvement of pedagogical / administrative practice. After the literature as data collection was used participant observation and a questionnaire. According to Bogdan and Taylor (1975), Participant observation is a research characterized by intense social interactions between researcher and subject, in the middle of these, with a procedure during which the data are collected systematically. The realization of this research on the topic "Educational Management in Public Schools: Training of school managers in an administrative pedagogical perspective" contributed to rethink the practice of school management, from its historical context to date. Something that deserves more attention is school manager assignments that need to have an ability to manage and guide its work by educational criteria, and through the studies it became clear that the challenges faced by this manager for these capabilities are immense, since there is no standard training by the Secretary of Education to become effective daily practice. By completing this research, we perceive no doubt that the Continuing Education becomes an instrument to improve the quality of education, well prepared professionals are aware that continually form is essential to further develop their work. The school restructuring has many paths, but all are through teachers and directors. So it is very important investment in public policy aimed to training of school administrators that go beyond scientific, pedagogical and didactic refresher courses. Such policies need to go beyond, through a reflexivity work practice and reconstruction of the manager's identity.

Keywords: Education. Pedagogical and Administrative Management. Training Managers.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Formação dos Gestores.	37
Gráfico 02 – Formação dos docentes- Escola “A”.	40
Gráfico 03 – Formação dos docentes- Escola “B”.	41
Gráfico 04 – Formação dos docentes- Escola “C”.	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo das escolas pesquisadas	42
------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. JUSTIFICATIVA	12
2. GESTÃO EDUCACIONAL: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS	15
2.1 Conceitos de gestão: Gestão administrativa x gestão pedagógica.....	17
2.2 Atribuições do gestor educacional frente aos desafios do cotidiano escolar.....	21
3. FORMAÇÃO DE GESTORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS	25
3.1 Gestão escolar: Um dos componentes da formação do educador.	28
3.2 A formação de professores para o exercício da gestão escolar	31
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
4.1 Caracterização da pesquisa.....	35
4.2 Análise das entrevistas realizadas.....	36
4.3 A perspectiva dos gestores sobre um programa de formação continuada no município....	36
4.4 Identificações das escolas	39
4.5 Análise das entrevistas.....	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICE	49

1. JUSTIFICATIVA

O papel do gestor na construção de escolas públicas, autônomas e participativas, insere-se como mecanismo democrático para promoção de uma formação cidadã, como salienta Luck (2000, p. 28) “Propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania”. Cabe ao gestor atuar com responsabilidade integrando recursos, inclusive conhecimento, no sentido de aprender a aprender, com o propósito de agregar valores aos indivíduos e a organização. Ao gestor cabe também visar o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando à valorização e desenvolvimento de todos na escola.

Autores como Luck (2007), Paro (2000) e Ribeiro (1986), abordam a questão da gestão escolar e defendem pontos urgentes que efetivamente podem contribuir para uma melhoria na qualidade administrativa das nossas Instituições Públicas de Educação. Assim, tais discussões não nascem apenas da consciência dos envolvidos diretamente com a escola, mas a própria sociedade cobra que faça diferente. A escola hoje encontra-se no centro das atenções da sociedade, pois a mesma constitui-se num grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, como também esta, é condição essencial para a qualidade de vida das pessoas.

O modelo de gestão implantado na maioria das escolas precisa ser repensado, pois os gestores precisam conhecer mais a realidade da escola e exercer um papel de integração com todos os colaboradores educacionais, principalmente com os professores, para que juntos possam identificar e amenizar os problemas, permitindo o melhor resultado na educação.

A escolha de um bom gestor com competências e habilidades na área pedagógica e administrativa implica em resultados favoráveis junto ao corpo docente e conseqüentemente interfere na formação educacional do corpo discente.

Para que mudanças aconteçam é necessário que exista um quadro administrativo compatível com as necessidades apresentadas, a escolha democrática deve oferecer nomes que atendam às necessidades ora expostas. Para tanto deve-se capacitar os profissionais para uma gestão que dê uma maior qualidade em sua práxis.

Esse trabalho de formação profissional requer uma conscientização, não pode somente ser oferecida a capacitação sem que se demonstre a necessidade dessa nova formação junto aos professores. Para isso são necessárias campanhas de conscientização, junto aos mestres,

ao corpo administrativo, e até mesmo junto aos pais, para que participem do processo de formação do corpo gestor da instituição.

Ribeiro (1986, p. 30) compreende a administração da escola como uma necessidade.

A administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito.

Segundo Libâneo (2004) a gestão da escola, é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão deste espaço remeti-nos a muitos desafios, pois a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia a dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

A concepção de gestão escolar supera e relativiza o conceito de administração escolar, trata-se de um significado mais abrangente, democrático e transformador que percebe a escola como um espaço de conflitos, de relações interpessoais, de emergência e alternância de lideranças, de negociação entre interesses.

Paro (2000, p. 54) salienta que

a atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos. A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, na qual, além de se realizar e exercer sua ação, está sujeita às condições existentes de ordem econômica, política e social. Assim, os elementos relacionados à administração e à escola devem ser examinados à luz da organização e funcionamento da sociedade.

Percebe-se que é necessária uma reflexão com todos dos atores envolvidos no cotidiano escolar, pois na atual escola pública do Brasil, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem na prática a se fundir num único personagem dirigente. Nesta pesquisa serão consultados com reconhecida contribuição no que se refere à temática da pesquisa, tais como: Luck (2000, 2001, 2005, 2006, 2007); Myrtes (1979); Paro (1996, 2000); Ferreira (1999, 2006); Chiavenato(1997); Tardif (2002); Lima (1992); Libâneo (2003, 2004, 2006); Simões e Oliveira (2001); Maximiniano (1995) dentre outros, para melhor compreender a gestão dos espaços educativos e a formação de gestores para atuação no cenário de uma gestão democrática. Este trabalho tem por objetivo investigar a gestão educacional pública e suas implicações para a organização e o desenvolvimento do trabalho

escolar voltadas para o fazer pedagógico/administrativo na formação dos gestores em face a efetivação da qualidade da gestão e a melhoria da educação.

A partir da bibliografia referida para a abordagem do tema, este trabalho encontra-se dividido em três capítulos as quais serão descritas a seguir:

No primeiro capítulo apresenta a gestão educacional dentro das perspectivas históricas, conceituando e diferenciando as terminologias de gestão e administração e atribuições do gestor educacional frente aos desafios do cotidiano escolar.

No segundo capítulo, foi analisada a questão da formação dos gestores escolares, a formação docente para a formação gestora e o papel do professor na função de gestor estudos teóricos relativos ao seu processo de formação.

Em seguida no terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

O quarto capítulo, apresenta a análise dos dados pesquisados sob a perspectiva dos gestores escolares.

Por fim, a conclusão apresenta os resultados obtidos com a pesquisa.

2. GESTÃO EDUCACIONAL: PERSPECTIVAS HISTÓRICAS

A gestão constitui um fator de grande importância na direção de qualquer organização, seja ela de grande ou pequeno porte, industrial, comercial, política, religiosa, educacional ou de outra qualquer índole. E nesta seção foi abordada sobre a gestão educacional e o seu processo histórico, bem como algumas definições básicas e seu papel dentro do âmbito educacional.

No início do século XX a administração foi tomando forma através de dois pioneiros: Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol. O americano Frederick Taylor desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho do operário. O europeu Henri Fayol desenvolveu a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio da sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas.

Estudando sobre este momento histórico Lacombe e Heilborn (2003, p. 37-39) abordam que

a primeira teoria administrativa, em termos cronológicos, foi a chamada escola da administração científica, teoria baseada na divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade. [...] A escola clássica estabelece uma forma de administrar dando ênfase à maneira correta de se estabelecer a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, determinadas por meio de uma compreensão precisa e metódica do trabalho a ser executado.

Essas abordagens teóricas refletem, em grande parte, as preocupações e as relações econômicas e sociais da época em que foram formuladas, percebe-se que há uma relação precisa entre essas escolas aonde uma vem complementando à outra. Motta e Vasconcelos (2005, p. 20) dizem que

o pensamento administrativo surge como consequência do processo de modernização da sociedade e é a expressão da lógica burocrática, baseada no controle da atividade humana por meio da regra objetivando o aumento da produtividade e a geração de lucro na sociedade industrial.

Nota-se que a administração convive com a humanidade há séculos, sendo ela praticada desde os primórdios, existindo assim há mais de dois mil anos no Império Romano, porém em um estudo mais profundo, percebeu-se que o princípio da administração vem de tempos antigos. Simões e Oliveira (2001, p. 25) confirmam isso dizendo que

a administração encontra-se presente na vida do homem desde a pré-história, quando começa a organização do homem em comunidade, assim como antes de Cristo, na construção das pirâmides no Antigo Egito onde a administração do trabalho escravo era a principal tarefa do administrador sendo muito bem elaborada. Já na época da Revolução Industrial, essas transformações tomaram uma dimensão maior, tendo como condições favoráveis à distribuição do trabalho manual e técnico nas fábricas de tecido e indústrias de bens materiais.

Entende-se que a gestão surgiu por consequência da administração a qual possui suas origens em tempos que não se pensava em teorias administrativas, onde se utilizava a administração apenas como um suporte para a manutenção das empresas e organizações, ou seja, as ideias não eram estudadas e muito menos anotadas, pois foi a partir das práticas que as teorias surgiram.

Simões e Oliveira (2001, p. 26) complementam dizendo que

este momento histórico é marcado na administração pela busca de um método de trabalho mais científico, sendo deixado de lado o artesanato, visando sistemas operacionais mais eficientes que aumentassem a produção e a qualidade do produto, tornando-se assim uma proposta científica a ser considerada.

Percebeu-se então, que no decorrer da história a administração aos poucos vai tomando sua forma, induzindo assim aos donos das organizações (empresas) a concretizarem a praxe da administração a fim de que o todo venha se formar com eficácia. É interessante notar que, mesmo sem ser analisada, a administração estava presente, fazendo com que o planejado se concretizasse de uma forma mais eficaz. Nisto é percebido fatores que compõem uma gestão escolar de qualidade. Com base nesse contexto, Chiavenato (1997, p. 15 -16) expressa que

administração tornou-se tão importante quanto ao próprio trabalho a ser executado, conforme este se foi especializando e a escola de gerações crescendo assustadoramente. A administração não é um fim em si mesmo, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

A escola toma rumo a partir desses momentos históricos, onde a “teoria” da administração tornou-se presente em seu real desenvolvimento, pois a gestão escolar em si é um produto da administração científica, porém, voltada apenas para o processo de ensino-aprendizagem. Além disso, assim como o sistema de administração industrial foi se desenvolvendo, as escolas também foram acompanhando o seu desenvolvimento, onde o modelo de administração empresarial e educacional foi se constituindo num mesmo paradigma influenciado pelas referidas teorias.

Nas organizações faz-se necessário o uso dos serviços da administração, que de acordo com Silva (2002) possuem algumas características: é propositada; é concernente com ideias; são coisas e pessoas; é um processo social; é uma força coordenada; é concernente com as forças de equipe; é um processo composto; age como força criativa e revigorante na organização; possui uma disciplina dinâmica e é intangível.

Com base na afirmação de que a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, entendeu-se, portanto, que todas essas características encontram-se bem definidas na gestão escolar. Todavia, ela, assim como nas outras organizações, utiliza os serviços administrativos, e isso é notório, pois no decorrer de sua história traços dessas características estão sendo deixados a fim de que a eficácia ocorra de forma organizada.

2.1 Conceitos de gestão: Gestão administrativa x gestão pedagógica.

A gestão foi um dos termos que essa pesquisa se aprofundou, porém foi de suma importância abordar e conceituar a administração em seus vários conceitos. Contudo, há um consenso entre essas definições quanto à ideia básica da administração que está relacionada com o alcance de objetivos por meio de esforços de outras pessoas.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 9),

a palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e ministrar (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. A tarefa atual da administração é a de interagir os objetivos propostos pela organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

A essência da palavra administração revela que ela não é nem privilégio exclusivo, nem cargo pessoal do responsável, ou dos dirigentes da organização; é uma função que se divide, entre a cabeça e os membros do corpo social.

Maximiano (1995, p. 60) afirma que

objetivos e recursos são as palavras chaves na definição de organização e também de administração. Se a organização é um sistema de recursos que procura atingir objetivos, o processo de tomar decisões sobre os objetivos e a utilização de recursos é a administração. Portanto, a administração é o processo que tem como finalidade garantir a eficácia de um sistema.

Ao analisar a administração, de acordo com esses conceitos, tem-se uma ideia geral de como é estar à frente de uma organização, pois a administração envolve tudo aquilo que faz parte da organização. Administração é algo insubstituível, imprescindível e necessário para a

existência de uma organização, pois sem a administração as organizações seriam praticamente inexistentes, sem vida, sem propósito e metas, conseqüentemente seu crescimento seria mínimo e seus resultados seriam ineficazes.

Por sua vez, Silva (2002, p. 6) define administração como “um conjunto de atividades dirigidas a utilização eficiente e eficaz dos recursos no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”

Neste conceito, podem-se observar três diferentes pontos que vale a pena ressaltar. Primeiro, o trabalho do administrador envolve atividades, isto é, os administradores, além de pensar, ouvem, falam, leem, escrevem, observam e participam. Ficar sentado dentro de uma sala fechada e confortável já não se faz tão presente no cotidiano do administrador, pois seu trabalho envolve muita ação. Segundo, a administração implica o uso eficiente e eficaz dos recursos, sejam eles materiais, financeiros, informacionais ou humanos. Terceiro, o conceito de administração considera a importância das metas organizacionais. Ou seja, saber onde a organização quer chegar.

Chiavenato (1997, p. 1) ainda reforça declarando o seguinte:

Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.

Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recurso de forma a alcançar objetivos. Ela é um fenômeno universal, até mesmo nesse mundo moderno. Em qualquer tipo de organização ou escola há uma necessidade de tomada de decisões, coordenação de diversas atividades, condução de processos, avaliação do desempenho dirigido e busca de diferentes recursos.

Na escola o administrador lida com orientadores, coordenadores, supervisores e outros sujeitos que fazem parte do processo ensino-aprendizagem, todos possuindo uma função dentro da “hierarquia educacional”. A ideia não é burocratizar a escola, mas sim, demonstrar que as atividades existem, mesmo que várias delas sejam realizadas por uma mesma pessoa, o que, aliás, é normal acontecer em qualquer empresa de pequeno e médio porte, que é o caso de uma unidade escolar.

Segundo Ferreira (2006, p. 306) gestão “vem (do latim gestão – ãnis) que significa ato de gerir, gerência, administração. Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção”.

O significado da palavra gerir institui a necessidade de se dirigir à escola não impondo, mas sim partindo dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade a quem vai servir.

Para Libâneo (2003, p. 318), “a gestão é, pois, atividades pelas quais são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Somando a isso Ferreira (2006, p. 306) diz que a gestão

[...] relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana [...].

O referido conceito pressupõe a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada, somente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seus trabalhos. Sendo que os princípios citados acima por Libâneo (2003) e Ferreira (2006, p. 38), são os que a gestão internaliza na educação a fim de que o objetivo dela seja alcançado com sucesso, ou seja, tornar os alunos mais capacitados em busca de um mundo mais humano, onde as diferenças em diversos aspectos sejam ultrapassadas, e isso está inserido na gestão educacional, pois

a gestão da educação hoje ultrapassou as formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas que a caracterizaram durante muitos anos, sem, contudo prescindir de alguns destes mecanismos, enquanto instrumentos necessários ao seu bom desenvolvimento e ao ‘bom funcionamento da escola’, mas, apenas enquanto instrumentam, a serviço do propósito decidido coletivamente e expressos no PPP da escola que cumpre, desta forma sua função social e seu papel político institucional”.

Essas mudanças quanto às formas de gestão devem estar a cada dia presente nas escolas, que necessitam do bom funcionamento desse setor (gestão) para que ela funcione corretamente e melhor. Tais mudanças, quando ocorridas procuram fazer das instituições escolares um referencial a todos os envolvidos, influenciando a sociedade a contribuir e efetivar outras mudanças necessárias.

Verificou-se através dessa leitura, que a gestão em si abrange muito mais do que sua área de atuação, fazendo um trabalho de modo geral e específico a fim de que um dos objetivos da educação (o processo de ensino e aprendizagem) se concretize.

Muitas são as ações realizadas pelo gestor, desde a parte jurídica à pedagógica. Ações estas que proporcionam ao gestor saberes do todo da escola, para que assim possa viabilizar meios para que as decisões sejam tomadas com eficiência.

[...] Todavia, a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção e desenvolvimento no PPP (Projeto Político-Pedagógico). A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o PPP não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas. (FERREIRA, 2006, p. 308).

Na citação acima, percebeu-se que Ferreira (2006) dá ênfase à sala de aula, como ponto de partida principal para a construção dos objetivos do PPP (principal documento de uma unidade de ensino), pois é através do sucesso dos alunos que a comunidade escolar e a sociedade em geral podem “medir” a qualidade do trabalho desenvolvido bem como o bom desempenho da equipe e a gestão da escola é tida como um dos elementos vitais para esse importante reconhecimento. Se a gestão de uma escola abandonar a ideia de não se envolver com a sala de aula, pode-se ter certeza que as portas da escola estarão encadeadas.

Sendo assim, fez-se necessário retomar ao conceito de gestão, tentando assim, partir para uma ação eficaz, e para isso Portela e Atta (2003, p.12) contextualizam dizendo que

o conceito de gestão é compreendido como a coordenação dos esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados por uma filosofia orientadora e por todos partilhada.

Diante de tal conceito a Gestão toma um rumo na área organizacional, tendo como um dos elementos a ação administrativa em seu sentido mais amplo, levando assim, a escola a obter sua organização específica, envolvendo os aspectos administrativos, físicos, pedagógicos e sociais.

A realidade das atividades escolares sustenta a necessidade de desenvolvimento de uma gestão que explore a dimensão administrativa, que irá apresentar reflexos significativos no contexto pedagógico.

Segundo enfatizam Moran, Masseto e Behrens (2003, p. 03),

o administrativo está a serviço do pedagógico e ambos têm de estar integrados, de forma que as informações circulem facilmente – com as restrições de acesso necessárias – para visualizar qualquer informação que precisarmos checar ou para fazer previsões necessárias.

Assim sendo, gestão pedagógica e gestão administrativa são áreas que formam a gestão Escolar, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico. A gestão pedagógica cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, já a administrativa cuida da parte física e da parte institucional, ambas se completando para o sucesso da escola em sua totalidade.

2.2 Atribuições do gestor educacional frente aos desafios do cotidiano escolar

Nota-se a importância atribuída aos papéis dentro de uma organização quando se pretende proceder à sua análise, uma vez que o papel é a mais importante unidade analítica da instituição. Os papéis constituem elementos estruturais ou normativos que definem o comportamento esperado, bem como os direitos e deveres das pessoas incumbidas de sua execução.

É possível identificar algumas características importantes que permitem a compreensão melhor da teoria dos “papéis exercidos”, e Myrtes (1979, p.108) cita aqui algumas delas:

- Representa posições, cargo, “status” dentro de uma instituição; só podem ser pensados dentro de um sistema particular e implica em um padrão mais ou menos obrigatório de comportamento por parte do “ator” em relação a outro “ator” no sistema.
- Embora definidos institucionalmente, os papéis apresentam uma dimensão pessoal, cujos componentes decorrem da personalidade individual e suas predisposições fundamentais.

Em toda e qualquer organização existe sempre alguém que está à frente, alguém que seja o responsável por todos os âmbitos envolvidos. A escola, como um todo das organizações não poderia ser diferente nesse aspecto. Porém, nas organizações escolares, o responsável possui, ou deveria possuir características diferentes.

O papel do diretor define-se, então, a partir da necessidade de manter o equilíbrio interno da organização, enquanto é impossível esperar que a coordenação do sistema seja totalmente dependente de um plano-base em que tudo está definido, bastando apenas atribuir as funções a cada membro. Embora importante esse plano – base não é suficiente uma vez que não pode prever todos os pormenores nem conter especificação do papel, que dever ser estabelecido de modo a assegurar a flexibilidade necessária. (MYRTEs, 1979, p. 113)

É interessante notar o grau de importância que o autor dá ao papel do diretor, ele complementa sua ideia dizendo que

merece destaque especial na organização escolar, o papel do diretor [gestor educacional]. Institucionalmente estabelecido, regulamentado por leis especiais, surge, em relação aos outros papéis, em termos de superordenarão ou colocação hierárquica superior, com o fim de assegurar a integração dos demais papéis, e conseqüentemente, o alcance dos objetivos. (MYRTEES, 1979, P. 113).

No cotidiano escolar, o gestor se vê com múltiplas situações nas quais precisa desempenhar seu papel. Porém, a forma como ele irá desenvolver essa prática é que vai determinar o bom convívio com toda a comunidade escolar.

[...] O diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LÍBÂNEO, 2003, p. 335).

É sabido que o gestor possui realmente muitas atribuições, porém não deve esquecer-se que existe toda uma organização, pessoas com várias funções distintas e diversificadas que devem ser encorajadas e animadas em seu desenvolvimento profissional dentro de um ambiente participativo e acolhedor.

Entende-se, assim, como fundamental o papel do diretor de apoiar e de promover o profissionalismo interativo, a formação e desenvolvimento de sua equipe de trabalho. Essa tarefa deve envolver o auxílio aos professores para que entendam sua própria situação de modo a oferecer insights e recursos para o aprimoramento. (FULLAN e HARGREAVES, 2000, p.105).

O gestor escolar deve ter em mente que os professores e demais agentes educacionais necessitam de uma atenção e apoio especial, pois acima de tudo são humanos e lidando com seres humanos, o gestor educacional deve possuir uma postura diferenciada, a fim de que o objetivo da escola seja alcançado com êxito, ou seja, a aprendizagem e o ensino ocorram positivamente.

Pois, segundo Myrtes (1979, p. 129),

[...] a função administrativa foi definida como função de integração, coordenação, manutenção e, ainda, de atualização e revitalização da empresa, [da escola, de acordo com o estudo] o que vem a requerer atenção especial com relação aos objetivos finais da organização e uma proposição adequada de estrutura para que os objetivos formulados possam ser atingidos [...].

Não há dúvidas de que o gestor educacional possui uma função e um papel dentro do processo educacional importantíssima, o olhar do gestor necessita ser amplo a fim de que tenha conhecimento de todos os âmbitos educacionais, pois sua atuação abrange todas as partes específicas da escola.

[...] A administração escolar se mostra, portanto, necessariamente comprometida com a explicitação e revisão da filosofia e da política educacional, de tal modo que o administrador escolar é por isso mesmo um elemento integrante do grupo político em matéria de educação. Mesmo porque, na medida em que se tenta encarar o administrador como responsável pela implementação e desenvolvimento de um processo educacional em determinada escola, ele somente poderá assumir tal função na medida em que seja capaz de perceber a importância dos objetivos propostos, sua adequação às reais necessidades de uma realidade próxima e, portanto, capaz de imprimir uma nova diretriz a esse programa no momento em que se mostre inadequado. (MYRTEs, p. 134)

O gestor educacional, “responsável” pela instituição, possui grande responsabilidade, pois mesmo com seu status necessita-se ter em mente que o sucesso da escola depende do trabalho em conjunto por parte de todos os agentes educacionais, todos os atores envolvidos no processo educacional é importante e cabe a ele (gestor) identificar, delegar e acompanhar como cada um está desempenhando seu papel.

O papel do diretor é fundamental para assegurar a unidade de propositos bem como a implementação de todo o programa institucional. Como líder do corpo docente, deve estabelecer a tônica predominante no processo educacional global, transmitindo o seu entusiasmo e o interesse pelo progresso do ensino, estimulando o trabalho de equipes e assegurando as condições básicas para um desempenho efetivo das funções essenciais. Nesse sentido o diretor irá atuar junto aos vários especialistas, criando situações favoráveis ao seu trabalho, unindo esforços com eles para desenvolver novos projetos e manter atualizados os professores, localizando os pontos fracos do sistema e estudando soluções convenientes. (MYRTEs, 1979, p. 151).

O gestor necessita ouvir e considerar as opiniões divergentes, pois, estas são na maioria das vezes, as mais sinceras e produtivas. Até porque nem todos se agradam das mesmas coisas, e as discordâncias precisam ser recebidas e ter o seu devido crédito. Muito se pensa na figura do gestor, é nele que muitos olhos se voltam quando há algum problema com a escola. Isso vai além da estrutura escolar, como Fullan (2000, p. 112) ressalta que

o diretor é um modelo de papel de colaborador dentro e fora da escola. É ao mesmo tempo interessante e irônico que os diretores que partilham a autoridade e estabelecem condições que levam ao fortalecimento, na verdade, aumentam sua influência sobre o que é realizado na escola, uma vez que trabalham com os professores para que aconteçam as melhorias.

A função do gestor é algo abrangente, onde muitos seguirão seu modelo mesmo não tendo conhecimento se ele estiver ou não certo em suas decisões ou teorias, incluindo desde os serventes aos professores, pois

devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escola, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem. (LÜCK, 2005, p. 16).

O objetivo prioritário da instituição é o processo de ensino aprendizagem e estar envolvido no processo desse objetivo é um privilégio e ao mesmo tempo uma responsabilidade muito grande.

Ferreira (2006, p. 309) foi feliz em dizer que

a razão de ser da gestão da educação consiste, portanto na garantia de qualidade do processo de formação humana – expressa no PPP – que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino, que são conteúdos de vida, humanizar-se, isso é, tornar-se mais humano.

As contribuições do gestor abrangem todo o âmbito educacional até mesmo os educandos que muitos profissionais da educação ignoram, porém através do crescimento do educando é que se percebe o crescimento da escola. O gestor precisa lutar para que esse crescimento abranja todos os aspectos da vida dos educandos, a fim de que a sociedade enriqueça em números de seres humanos capacitados e aptos para fazer a diferença.

3. FORMAÇÃO DE GESTORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS

A gestão de escolas públicas nos atuais sistemas de ensino brasileiro tornou-se foco de discussão, considerada mecanismo de grande relevância para a melhoria da qualidade e desenvolvimento das nossas organizações educacionais.

A formação dos diretores escolares torna-se nesse cenário mecanismo fundamental para a implementação e ressignificação do ideário de gestão educacional, haja vista que se faz necessário se ter claro quais serão os objetivos, valores e metas que delinearão, sob o olhar do gestor, a comunidade escolar.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

A formação inicial, em nível superior, de gestores escolares esteve, desde a reforma do curso de Pedagogia, afeta a esse âmbito de formação, mediante a oferta da habilitação em administração Escolar. O MEC propunha, na década de 70, que todos os cargos de diretor de escola viessem a ser ocupados por profissionais formados neste curso. No entanto, com a abertura política na década de 80 e a introdução da prática de eleição para esse cargo, diminuiu acentuadamente a procura desses cursos que, por falta de alunos, tornaram-se inviáveis. Houve, no entanto, um movimento no sentido de ofertar cursos de especialização em gestão educacional, muito procurado por profissionais já no exercício dessas funções, porém, com um número relativamente pequeno de vagas.

No contexto das instituições de ensino superior, portanto, o que se observa é uma oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares. Recaem, portanto, sobre os sistemas de ensino a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e até mesmo, como acontece em muitos casos, realizar cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares. Essa responsabilidade se torna mais marcante quando se evidencia a necessidade de formação contínua, complementarmente à formação inicial (Machado, 1999), como condição para acentuar o processo de profissionalização de gestores, de modo que enfrentem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino.

É evidente que nenhum sistema de ensino, nenhuma escola pode ser melhor que a habilidade de seus dirigentes. De pouco adiantam a melhoria do currículo formal, a introdução

de métodos e técnicas inovadores, por exemplo, caso os mesmos não sejam acompanhados de um esforço de capacitação dos dirigentes nesses processos. Essa capacitação, aliás, constitui-se um processo aberto, de formação continuada e permanente.

Segundo (LUCK, 2000), não se pode aceitar mais que os gestores de escolas públicas aprendam pelo ensaio e erro, mas pelo processo de formação em Cursos de Pedagogia, de Pós-Graduação e qualificação continuada, pois, “A responsabilidade educacional exige profissionalismo”.

Para que haja a mudança de paradigma, a autora diz que deve-se superar o enfoque da administração mediante alguns avanços que correspondem a um nível mais complexo e significativo de ação, é a caracterização da passagem de uma condição para outra, para isso, é necessário avançar:

a) da óptica fragmentada para a óptica organizada pela visão de conjunto; b) da limitação de responsabilidade para sua expansão; c) da centralização da autoridade para sua descentralização; d) da ação episódica por eventos para o processo dinâmico, contínuo e global; e) da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização; e) da ação individual para a coletiva. (LÜCK, 2006, p. 65)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996 traz, pela primeira vez, a responsabilidade da escola com a gestão, ou melhor, trata de forma clara sobre a gestão escolar, trazendo responsabilidades específicas para a escola, que serão garantidas através de sua gestão.

Em seu art. 12 incisos de I a VII atribuem à escola as ações de

[...] elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e das horas-aula estabelecidas legalmente; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar pais ou responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Esse ordenamento posto na LDB nos indica várias dimensões de ação da escola, lembrando mais uma vez que essa ação é coordenada por sua gestão. Embora as dimensões das ações da gestão em uma escola sejam ações que devam estar articuladas entre si, muitos autores dividem essas dimensões acredito que a fim de uma análise didaticamente mais organizada.

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores, cabendo também aos sistemas, organizar experiências capazes de orientá-los nesse processo.

Considerando-se, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados, como é o caso da formação em cursos de Pedagogia e em cursos de pós-graduação, assim como os frequentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino.

Como de nada valem as boas ideias, se não forem colocadas em ação, os programas de formação, para serem eficazes, deverão ser realizados de modo a articular teoria e prática, constituindo-se uma verdadeira práxis. É preciso que não se perca a compreensão de que a teoria é a descrição e explicação da prática, em vista do que os seus atores não só podem como devem realizar teorizações sobre sua atuação.

Uma organização peculiar como a escola necessita de um gestor, com formação que inclua e supere a competência técnica, norteadas por um paradigma de gestão democrática, coerente com a especificidade da organização escolar. A teoria é importante, mas insuficiente, precisa da experiência, contudo, a prática sem a teoria é inconsequente. Para melhoria do processo educativo requer-se um gestor educador que, com visão política, perceba a escola e a sociedade, as consequências de suas ações, que planeje bem o seu trabalho, que não acentue na escola as características da sociedade capitalista, mas estimule o envolvimento e compromisso de toda a comunidade escolar com as atividades da escola. Nenhuma organização aceita um dirigente a quem falta compreensão de sua função e desempenho. A organização escolar, também, exige formação adequada do gestor, pela própria natureza de seu trabalho, daí a necessidade de formação complementar dos licenciados.

A partir de uma perspectiva antropológica, Sander (2007, p. 112) sintetiza essas qualidades e incumbências da seguinte forma:

Entendendo que as políticas e práticas de escolha e formação dos educadores e gestores escolares devem centrar-se em quatro qualificações básicas: qualificação econômica, qualificação pedagógica, qualificação política e qualificação cultural.

A qualificação econômica implica a capacidade de coordenar a captação e utilização de recursos econômicos e financeiros e de elementos materiais e tecnológicos para o cumprimento da missão educativa. A qualificação pedagógica pode ser medida pela eficácia

para coordenar a formulação de objetivos educacionais e desenhar cenários e meios pedagógicos para a sua consecução. A qualificação política define o talento para perceber e interpretar o ambiente externo e sua influência sobre as instituições educativas, a fim de professor e gestor organizarem e desempenharem uma ação efetiva com vistas à satisfação das necessidades sociais e demandas políticas da comunidade e de seu sistema educacional. A qualificação cultural implica capacidade para elaborar soluções educacionais e administrativas e liderança para implantá-las, priorizando-as conforme a relevância para promover a forma qualitativa de vida humana coletiva na escola e na sociedade. (IBID, p. 113). Essas qualificações alinham-se à natureza do processo educativo e à função social da instituição escolar.

3.1 Gestão escolar: Um dos componentes da formação do educador.

A educação e os educadores estão hoje no centro do processo de desenvolvimento, já que a construção de conhecimentos e valores é parte fundante de toda sociedade. A este respeito Lessard (2006) afirma que os custos sociais, econômicos e políticos de uma nação sub-escolarizada ou de uma escolarização inadequada e de má qualidade são altos demais para que não se procure atrair, formar e reter educadores qualificados de forma a melhorar as escolas e sua eficácia. Daí o desenvolvimento de políticas tanto no sentido da formação docente quanto da valorização do saber escolar.

O autor distingue a profissionalização docente (políticas de formação) e a profissionalização do contexto de trabalho (melhoria no ambiente de trabalho – escolas - para que haja a profissionalização institucional, efetivada via políticas de democratização do sistema educacional), em caráter de complementaridade e ainda reforça a ideia de que é no ambiente da escola que se partilha com os colegas e os outros atores (especificamente pais, alunos e a comunidade escolar) aquilo que dará consistência e coerência à profissão (saberes experienciais).

Tendo a escola como lócus, tempo-espço, onde ocorre o trabalho do professor, é possível afirmar que apenas a formação inicial desses profissionais não basta para que consigam construir sua práxis pedagógica de maneira contextualizada, crítica, reflexiva, principalmente porque a escola é um tempo-espço em constante transformação; ela é feita de gente que vive.

De tal modo, a formação continuada de professores deixa de ser “pano de fundo” para tomar lugar central nas discussões a respeito de educação e, principalmente, a formação de professores, tendo como sujeitos principais os professores que estão inseridos na escola.

A esse respeito o autor Imbérnon (2009, p. 80-81) explica:

A formação centrada na escola envolve todas as estratégias empregadas conjuntamente pelos formadores e pelos professores para dirigir os programas de formação de modo a que respondam às necessidades definitivas da escola e para elevar a qualidade do ensino e da aprendizagem em sala de aula e nas escolas. [...] o professor é sujeito e não objeto de formação.

São diferentes as abordagens que vêm, nos últimos anos, recomendando uma formação reflexiva do educador (ALARCÃO, 2001; PERRENOUD, 1997; SCHON, 1992) e um modelo de formação pautada na análise de práticas docentes reais e procedimentos/relações institucionais experienciados em comunidades educativas. Ao mesmo tempo, a ampliação do universo cultural dos educadores já vinha sendo considerada fundamental (NÓVOA, 1991) no processo de formação.

A gestão escolar, um dos componentes da formação do educador, determinação estabelecida a partir da LDB e das diretrizes curriculares nacionais de formação de professores, como a Resolução CNE/CP n1/2006, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia como uma licenciatura (CNE, 2006). O documento rompe com o antigo modelo caracterizado por habilitações, em que a opção “administração escolar” direcionava o pedagogo para uma formação específica na área. No novo formato, o pedagogo passa a ser obrigatoriamente docente e, nestes termos, inclui em sua formação alguns componentes curriculares relativos à formação para a gestão. Destacamos que nesta abordagem todo docente deve, necessariamente, ter formação básica para participar da gestão escolar, bem como passa a ser um potencial gestor, coadunando com o modelo democratizante. Assim, estamos tratando das disposições da própria formação inicial do educador/gestor.

Para que a Formação Continuada dos docentes faça real diferença em sua atuação pedagógica, os saberes desses profissionais devem ser considerados, aspecto bastante lembrado por Tardif (2002), pois o docente pertence à sociedade possui uma identidade, uma história de vida que não pode ser desconsiderada. Até porque, “o saber profissional está, de certo modo, na confluência de vários saberes oriundos da sociedade, da instituição escolar, dos outros atores educacionais, das universidades, etc.” (TARDIF, 2002, p.19).

Um aspecto que merece destaque, diz respeito à tendência à rotatividade na ocupação da função de gestor, o que nos remete ao modelo de formação em serviço que vem tomando espaço nas políticas educacionais, já que a democratização inclui a eleição para o cargo por parte da própria comunidade escolar. Esse gestor na maioria das vezes sai da sala de aula para assumir a função para a qual foi escolhido “democraticamente”, sem ter ideia da dimensão e da abrangência de ser, nos dias de hoje, gestor de uma escola que se quer democrática e de qualidade. Então surgem muitas situações diferenciadas de gestão da escola, que conseqüentemente se refletem na atuação de toda a escola e na sua função precípua: a promoção da aprendizagem do aluno.

Assim, vislumbra-se a possibilidade da experiência da função gestora por parte de todos os professores, o que exige aperfeiçoamento específico, ao mesmo tempo em que a própria ideia da experimentação permanente supõe certa falta de aprofundamento da profissionalização do gestor. Nestes termos, considerando a ideia da rotatividade, a formação em serviço parece uma boa estratégia para a garantia da democratização da gestão escolar, já que estimula o aprendizado da gestão por parte do grupo, e não apenas do diretor, possibilitando a co-responsabilização pela qualidade do trabalho realizado na escola.

A formação docente, como base da formação gestora se constitui um aspecto da maior importância para os processos de aprendizagem pedagógica, no sentido de que a natureza e o sentido da educação, enquanto prática social seja respeitada.

Segundo Pimenta e Franco (2008), a palavra formação é, na maioria das vezes, designada a um período de instrução escolar no decorrer do qual, um indivíduo se prepara na direção de adquirir conhecimentos com vistas a uma certificação. Essa compreensão está baseada num modelo inacabado que está em constante processo de aprendizagem.

De acordo com Lima (2004), a formação do docente é realizada através do repensar sobre a prática, e da realidade, assim como pela construção da identidade pessoal. Essa construção é um processo inacabado que deve ser permanentemente aprimorado. Dessa forma, o professor viverá em constante processo de formação.

A atividade prática está inserida em qualquer profissão, no sentido que se trata de utilizar um método para execução de determinada tarefa ou rotina. Ao investigar no espaço da própria prática, o professor pode apresentar a possibilidade de vivenciar o exercício reflexivo. Segundo Lima e Sales (2002), o fato de o docente fazer uma análise sobre a própria prática e a escola onde ele trabalha, enfrentando as dificuldades que esse tipo de atividade requer, é também uma busca de práxis docente.

De acordo com Lima (2004), a práxis é a atitude humana de transformar a natureza e a sociedade. Não basta conhecer e analisar o mundo, é necessário transformá-lo. Atividade docente é ao mesmo tempo prática e ação. Nesse contexto a prática é uma atividade institucional e sistemática que é instituída pela cultura organizacional da escola. Assim, é a atividade com intuito de garantir o conhecimento, por meio de projetos pedagógicos e métodos desenvolvidos pela Escola e o Professor.

Conforme Pimenta (2006), a contribuição dos educadores para essa mudança esta na possibilidade de desenvolverem a atividade de refletir sobre a própria prática. O professor deve adquirir um método próprio de ensino que reflita sua práxis educacional e que seja, ao mesmo tempo, acessível ao conhecimento dos alunos e promova uma educação de qualidade.

De acordo com Imbernón (2002, p. 39) “o processo de formação deve dotar os professores de conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolver profissionais reflexivos ou investigadores”. O professor deve formar-se com a capacidade de refletir sobre sua docência; com o propósito de formar profissionais capazes de construir sua identidade profissional docente.

A ideia do professor reflexivo tem valorizado a epistemologia da prática, baseada na teoria, essa que poderá redimensionar a prática. É através da práxis educativa que ocorre a ruptura de visões simplistas de tratar o conhecimento, transformando-os e atos críticos. A prática educativa é vista como um traço cultural compartilhado e que tem relação com o que acontece em outros âmbitos da sociedade e de suas instituições precisa ser estudada, debatida e compartilhada como campo de conhecimento a ser investigado.

3.2 A formação de professores para o exercício da gestão escolar

Na atual conjuntura da Gestão Escolar, tem-se discutido a importância da administração responsável e participativa dos Diretores na gestão das instituições públicas de ensino. Assim, acredita-se que com a adoção de um modelo de gestão participativa, que pressuponha a cooperação entre professores, alunos, coordenadores, diretores e comunidade, as metas estabelecidas pela escola possam ser alcançadas.

Ao ingressar na função administrativa o professor, que até então trabalhava com a gestão da sua sala de aula e do seu campo específico de conhecimentos passa a assumir o papel de agente de desenvolvimento da organização e funcionamento da instituição. Ao mesmo tempo, a sua função requer o acompanhamento das pessoas, que compõem o quadro de profissionais, nas suas diferentes instâncias de atuação no coletivo escolar.

De acordo com Libâneo (2006, p.19) “formar o profissional da educação exige um investimento competente e crítico nas ofertas do conhecimento da ética e da política”. Dessa forma, passa a necessitar uma mobilização da capacidade de analisar e discutir criticamente os contextos em que atua, bem como da habilidade de criar situações de observação, investigação e reflexão, a capacidade de movimentar os saberes e conhecimentos do coletivo.

O docente como gestor assume papéis que ultrapassam o controle da atividade pedagógica, exercida em sala de aula, além desta responsabilidade, o diretor de escola é encarregado por funções de cunho administrativo.

De acordo com o MEC (2006, p.58), “para atingir os objetivos para os quais foi criada, a escola precisa, por meio dos atores nela envolvidos, planejar suas ações e estabelecer prioridades”. Cabe o gestor promover a redistribuição das responsabilidades como forma de aumentar a legitimidade do sistema escolar. Partindo desse pressuposto, podemos perceber as funções formadora, articuladora e transformadora desse profissional no ambiente escolar. Seu papel é fundamental para a formação dos docentes envolvidos no processo educacional. Dessa forma, a direção não tem como objetivo único o desenvolvimento do conhecimento. Somam-se a esta dimensão, o desabrochar da capacidade e o repensar da atitude coletiva.

É a direção e a coordenação pedagógica que devem proporcionar um espaço de reflexão e investigação colaborativa entre todos os atores da escola. Portanto, é fundamental que o docente esteja em constante processo de formação, em contínua prática de qualificação. Acredito que a formação é elemento necessário ao desenvolvimento do professor, pois é através dela que ele pode melhorar sua prática docente e seu conhecimento profissional. Cabe ao gestor buscar integrar os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, valorizando a formação de professores e a sua, propiciando um ambiente favorável à construção de uma educação de qualidade em que todos são sujeitos.

É através de uma reflexão colaborativa que os docentes tornam-se capazes de problematizar, analisar e compreender suas próprias práticas, produzindo significados e conhecimentos que orientem o processo de transformação das práticas escolares. Dessa forma o educador irá gerar mudanças na cultura escolar, criando comunidades de investigação que contribuirá para práticas participativas e democráticas.

De acordo com Davis e Grosbaum (2005), o gestor deve ser alguém que tenha uma visão global dos problemas da escola e incentive o grupo a pensar e a executar o previsto, apoiando e apontando a equipe a direção certa para superar as dificuldades. É tarefa do diretor despertar o interesse e a vontade de todos, propondo atividades instigantes e motivadoras. Por

sua vez, essas atividades devem ser viáveis, pois, dessa forma, o gestor transmitirá a confiança necessária para se alcançar o sucesso.

Por isso, a necessidade de haver antes de tudo, pesquisas nessa área de estudos, visando o questionamento sobre as possibilidades e limites de uma formação capaz de habilitar esses docentes ao ingresso da atividade administrativa de uma instituição, já que essa função tem suas especificidades e necessidades a serem supridas. A formação que o professor adquire durante a graduação em licenciatura, não é suficiente para transformá-los em gestores, se considerarmos a Pedagogia como ciência da educação, enquanto prática social, um campo de conhecimentos que não se resume no praticismo e nem em questões técnicas e administrativas.

Os professores de sala e os docentes que assumem o cargo de gestor devem trabalhar juntos para melhorarem a qualidade do ambiente escolar. Dessa forma, carregam a responsabilidade de buscar intervir na resolução de problemas em grupo, trabalhando com o corpo docente em busca de identificar as necessidades formativas de cada um em relação ao coletivo. De acordo com Luck (2001), a motivação, o ânimo e a satisfação são responsabilidades exclusivas de todos os que fazem parte da escola e não apenas dos gestores. Cabe a ele envolver a comunidade escolar em todas as atividades na escola e pelas atividades que ocorrem ao seu redor e afetam diretamente o trabalho da instituição, proporcionando um ambiente escolar favorável a participação coletiva.

A formação como um projeto coletivo necessita da contribuição pessoal de cada envolvido e se materializa na realização de atividades que resultem em uma vida melhor para todos os sujeitos, visíveis em uma qualidade melhor de ensino.

A legislação propõe que os professores habilitados para exercer a gestão tenham uma formação que lhe garanta condições de administrar uma escola, todavia, levando em consideração todas as etapas desse processo. É o que afirma a LDB de 1996:

Art. 64º. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Apesar da lei determinar uma formação específica para o gestor, esse fenômeno não é observado, pois ainda existem profissionais da educação que não são habilitados para exercer a função administrativa e, no entanto, estão no cargo de diretor. Conforme Libâneo (2006) para que o profissional da educação possa enfrentar as várias situações de ensino é necessário que possua conhecimento, sensibilidade ética e uma consciência política.

Para Davis e Grosbaum (2005, p.39), a LDB amplia a flexibilidade na condução dos assuntos escolares e o objetivo disso é “colocar a qualidade do ensino acima de qualquer formalidade burocrática, criando condições legais para que cada escola possa se organizar para alcançar os objetivos da escolarização”. É preciso práticas que colaborem para o aperfeiçoamento dos conhecimentos dos profissionais da educação. O PNE (Plano Nacional da Educação) propõe uma formação inicial e continuada, em especial dos professores através de programas de formação e de qualificação de professores, além de ofertas de cursos para a habilitação de todos os profissionais do magistério.

Através dessa perspectiva de desenvolvimento profissional, haverá a possibilidade da reflexão sobre as atividades que desenvolve, no sentido de transformá-las em possibilidade de formação contínua, as quais deverão permitir aos formandos e formadores a realização do projeto pessoal e profissional.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo se faz necessário para nortear o leitor sobre quais procedimentos metodológicos foram utilizados no decorrer da pesquisa para se alcançar os objetivos propostos. Portanto, cabe descrever qual o conceito de pesquisa adotado no presente trabalho, que concorda plenamente com a definição de Minayo (1996, p. 17) que diz:

Entendemos por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática.

Por meio da abrangência e caracterização do estudo, apresentam-se o tipo de pesquisa destacando o instrumento e o processo que será utilizado na coleta dos dados, bem como o processo de análise dos dados.

4.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como uma análise da formação continuada dos gestores numa perspectiva pedagógico/administrativa de três escolas municipais da cidade de Lagoa Seca, sendo duas Escolas de Educação Infantil ao 5º ano e uma Escola do Ensino Fundamental 6º ao 9º ano.

Este estudo foi realizado como pesquisa bibliográfica, pois abrange a leitura, análise e interpretação de livros e periódicos, no período de dezembro de 2014 a março de 2015. Todo material recolhido foi submetido a uma triagem, a partir da qual foi possível estabelecer um plano de leitura. Tratou-se de uma leitura atenta e sistemática acompanhada de anotações e fichamentos que posteriormente, serviram para fundamentação teórica do texto. Nesta pesquisa foram consultados com reconhecida contribuição no que se refere à temática estudada autores como: Luck (2000, 2001, 2005, 2006, 2007) (1979); Myrtes (1979); Paro (1996, 2000); Ferreira (1999, 2006); Chiavenato (1997); Tardif (2002); Lima (1992); Libâneo (2003, 2004, 2006); Simões e Oliveira (2001); Maximiniano (1995) dentre outros, para melhor compreender a gestão dos espaços educativos e a formação de gestores para atuação no cenário de uma gestão democrática buscando o aperfeiçoamento da prática pedagógica/administrativa. Após a pesquisa bibliográfica, seguiu-se a coleta de dados, que foi relacionada aos objetivos previamente estabelecidos, pois conforme Cervo (apud

LAKATOS; MARCONI, 2007) “os objetivos podem definir o material a coletar, o tipo de problema e a natureza do trabalho”. Os instrumentos utilizados foram um questionário e a observação participante. Segundo Bogdan e Taylor (1975), Observação participante é uma investigação caracterizada por interações sociais intensas, entre investigador e sujeitos, no meio destes, sendo um procedimento durante o qual os dados são recolhidos de forma sistematizada.

O ato de observar é um dos meios mais frequentemente utilizados pelo ser humano para conhecer e compreender as pessoas, as coisas, os acontecimentos e as situações. Observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade. Segundo nos propõe Spradley (1980, 33), a observação participante permite-nos observar as atividades das pessoas, as características físicas da situação do ponto de vista social e o que nos faz sentir o fato de fazermos parte integrante daquela realidade.

A elaboração do questionário resultou das observações na escola e dos estudos, sobre a temática, desenvolvidos no processo de pesquisa. O questionário foi entregue a três gestoras das escolas observadas.

Essa análise é proveniente das informações coletadas e devidamente fundamentadas pela bibliografia sobre a temática. Inicialmente será feita apresentação da escola, formação do gestor e o tempo que o mesmo está na direção, seu corpo discente e docente.

Após a coleta dos dados, passou-se à terceira fase, na qual foi preciso sistematizar e organizar os dados, o que corresponde a uma etapa difícil e delicada. A análise dos dados informou a situação real do grupo e sobre a percepção que este possui de seu estado.

4.2 Análise das entrevistas realizadas

Após realização da pesquisa bibliográfica e da coleta de dados, através da observação participante e aplicação de questionário, iniciou-se um processo de análise da pesquisa. A análise concentra-se nas perspectivas e dificuldades encontradas pelos Gestores Escolares de três escolas municipais de Lagoa Seca sobre sua formação pedagógica e administrativa.

4.3 A perspectiva dos gestores sobre um programa de formação continuada no município

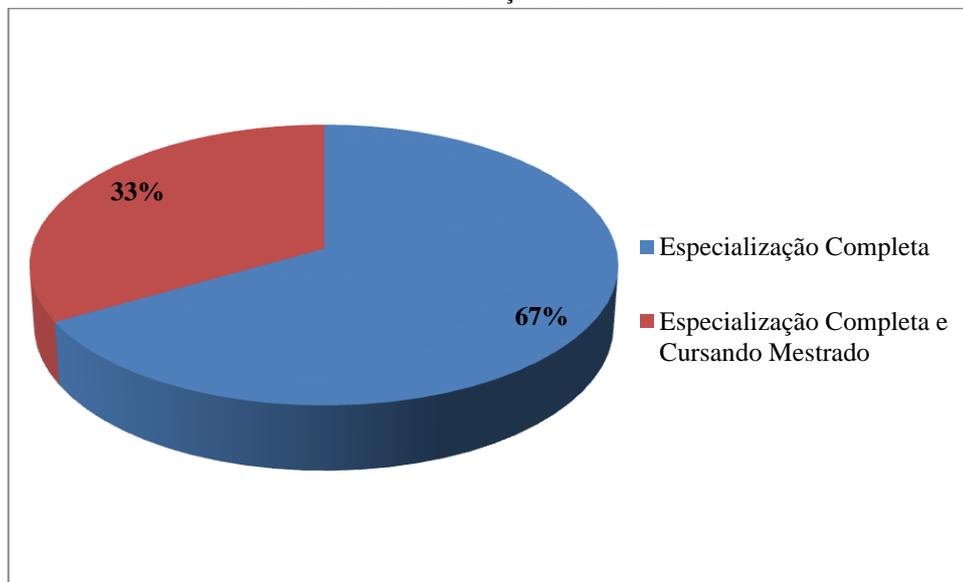
Os dados foram coletados com gestores de três escolas municipais, localizada na zona urbana da cidade, sendo que, dois atuam em escolas da Educação Infantil ao 5º ano das séries iniciais

e um gestor do 6º ao 9º anos finais que responderam ao questionário.

Estes sujeitos serão identificados por letras, seguindo por ordem alfabética do “A” ao “C”. Pode-se observar no gráfico 01 a seguir, que dos 03 entrevistados 67% possuem especialização completa. E 33%, além de já possuir especialização completa, estão cursando mestrado. Tal resultado reflete bem como existe certa preocupação dos gestores com a própria formação.

Espera-se também que todos preocupem-se em ir além, buscando aperfeiçoar seu currículo para que tenhamos uma educação de qualidade.

Gráfico 01 – Formação dos Gestores.



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no mês de fevereiro de 2015.

Os gestores foram perguntados a respeito do que pensam sobre Formação Continuada e se a secretaria de educação oferece essa formação, obtiveram-se resultados variados desde o positivo ao negativo, portanto, separaram-se as respostas por proximidades de opiniões, ou seja, respostas positivas e negativas.

Os Três gestores demonstram positividade com relação a Formação Continuada para os gestores, percebe-se portanto a importância do tema “Formação de Gestores”, contudo, percebe-se também nas respostas que os mesmos não têm um Projeto de Formação Continuada oferecido pela Secretaria de Educação, vejamos a seguir alguns dados coletados da pesquisa:

• “É muito importante ter um programa que visa à qualidade do ensino. Pois a educação necessita de constantes reflexões. O professor, o gestor precisa se aperfeiçoar constantemente. Ter a formação continuada como aliada no processo ensino aprendizagem é muito importante, pois a mesma promove o estudo, leva à pesquisa e mudanças na práxis pedagógica. Mas não existe um Projeto de Formação continuada no município.” (Gestora “A”, formada em letras, Pedagogia e especialista em Psicopedagogia e Mestranda em Educação. Está na gestão há cinco anos).

• “Importante para o crescimento profissional, conscientização do trabalho coletivo, pois são nesses momentos que ocorre a troca de experiência entre os profissionais da área. Porém, não existe no município nenhum Projeto de Formação Continuada. Uma vez ou outra se tem um encontro, mas nada sistematizado”. (Gestor “B”, formada em Pedagogia, especialista em Educação Inclusiva. Está na gestão há 29 anos).

Estes docentes demonstram ter consciência da importância de um Projeto de Formação Continuada para sua profissão. Suas respostas vêm ao encontro do referencial teórico presente nesta pesquisa, que acentua a Formação Continuada como sendo uma das chaves para a melhoria da qualidade do ensino. Mencionam a troca de experiência entre os profissionais, um detalhe muito importante na formação profissional que Tardif (2002) chama de “saberes docentes”, é dar valor ao conhecimento que o profissional da educação construiu em sua história, em volta de sua cultura, de sua identidade. Chamou atenção a resposta do gestor “A” ao mencionar a pesquisa, pois percebeu-se nela a importância do professor/gestor pesquisador e que a pesquisa também proporciona uma reelaboração de conceitos e também de prática pedagógica.

Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que fazeres se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade. (FREIRE, 1996, p. 32).

Uma única resposta fornecida pelo Gestor “C” caracterizou descontentamento com relação a Projeto de Formação Continuada:

• “Utopia! Pois a formação continuada não supre as necessidades da gestão escolar, nem tão pouco prepara-nos para uma prática pedagógica/ administrativo eficaz.” (Gestor “C”, formada em Pedagogia e especialista em Psicopedagogia. Está na gestão há 5 anos).

A resposta é bastante clara, demonstra insatisfação com relação à Projetos de Formação Continuada, afirmando que a educação hoje é utopia, que os governantes não querem uma nação pensante.

Outra questão direcionada aos gestores foi com relação às maiores dificuldades encontrada na gestão escolar, todos os gestores responderam a mesma questão:

- “Administrar uma escola pública hoje é desafio! Mas não tenho tanta dificuldade na parte administrativa, nem pedagógica, pois fui aprendendo a acertar com meus próprios erros ao logo desses cinco anos, mas a dificuldade maior é trazer a família para a escola. Eis o meu maior desafio!” (Gestora “A”).

- “Um dos maiores desafios que eu encontro na gestão além da ausência da família na escola, é a prática administrativa que é exigida hoje. São muitos projetos do governo federal a ser desenvolvido e eu não me sinto capacitada para mexer no sistema e enviar o que nos é pedido. Vou sempre a Secretaria de Educação pedir ajuda.” (Gestor “B”).

- “São tantas dificuldades encontradas! O relacionamento interpessoal, a ausência da família e tantos outros, mas essa parte administrativa é o desafio maior. É muita coisa para dar conta ao mesmo tempo e eu não tenho uma significativa competência e habilidade nessa área. O trabalho é feito sim, mais se fossemos preparadas também na parte administrativa o resultado da prática seria bem melhor. Quando se fala no pedagógico, não sinto tanta dificuldade assim, pois sinto-me mais segura, pois é minha área de formação.” (Gestor “C”).

Pode-se perceber que a preocupação destes gestores está centrada na questão administrativa, embora tenha outros pontos relatados de grade relevância pelos mesmos. Porém, a falta de competência e habilidade nessa área esta dificultando a realização de um trabalho mais eficaz. Pois, Segundo (LUCK, 2000), não se pode aceitar mais que os gestores de escolas públicas aprendam pelo ensaio e erro, como também assim afirmou a gestora “A” em seu relato.

A Secretaria de Educação, por meio desta pesquisa, pode ter uma noção da visão de gestores escolares, refletir sobre a criação de um Projeto e rever alguns pontos que podem proporcionar a melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem.

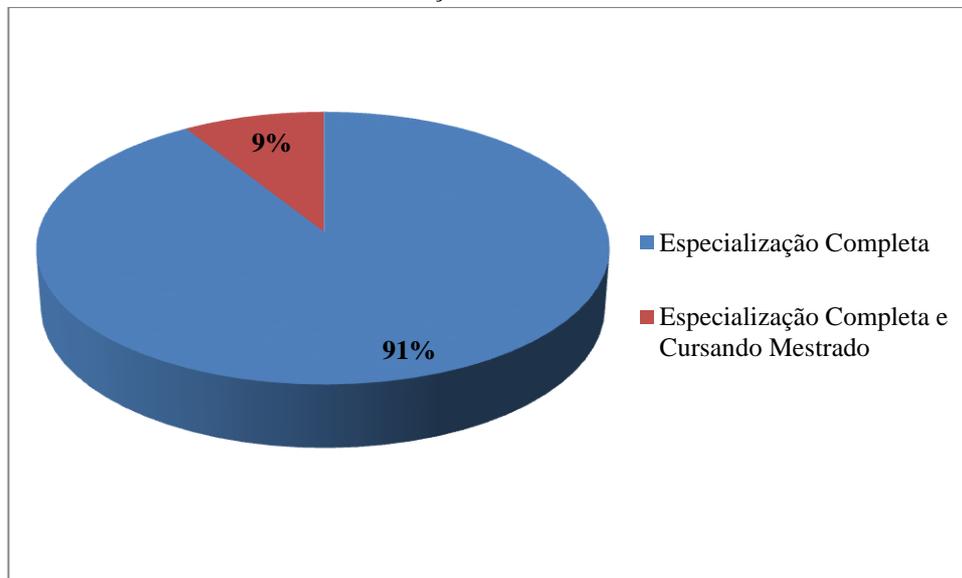
4.4 Identificações das escolas

A escola Municipal “A” está situada em um bairro periférico denominado Monte Alegre, na cidade de Lagoa Seca, Paraíba. É uma escola de rede pública municipal, sua missão é garantir a formação do cidadão num ambiente inovador onde as parcerias somadas ao respeito mútuo e dedicação ao trabalho garantam a realização e sucesso individuais dos seus alunos.

A escola trabalha com alunos do ensino fundamental das séries finais, ou seja, do 6º ao 9º ano. Possui 795 alunos distribuídos nos dois turnos: 443 no matutino, 302 no vespertino. A

faixa etária varia de 12 a 16 anos de idade, com algumas distorções idade x série, como ocorre em toda rede escolar. A escola conta ainda com 17 alunos com dislexia e 23 com déficit de aprendizagem acentuada, onde são acompanhados por um docente especialista em psicopedagogia da sala de recurso. A escola possui um total de 56 professores distribuídos nos dois turnos, 31 no matutino, 25 no vespertino, em que todos possuem formação no nível superior nas diferentes áreas do conhecimento, todos os docentes com especialização e cinco com mestrado. Pode-se observar no gráfico abaixo que 75% dos docentes tem Especialização e 25% com mestrado.

Gráfico 02 – Formação dos docentes- Escola “A”.



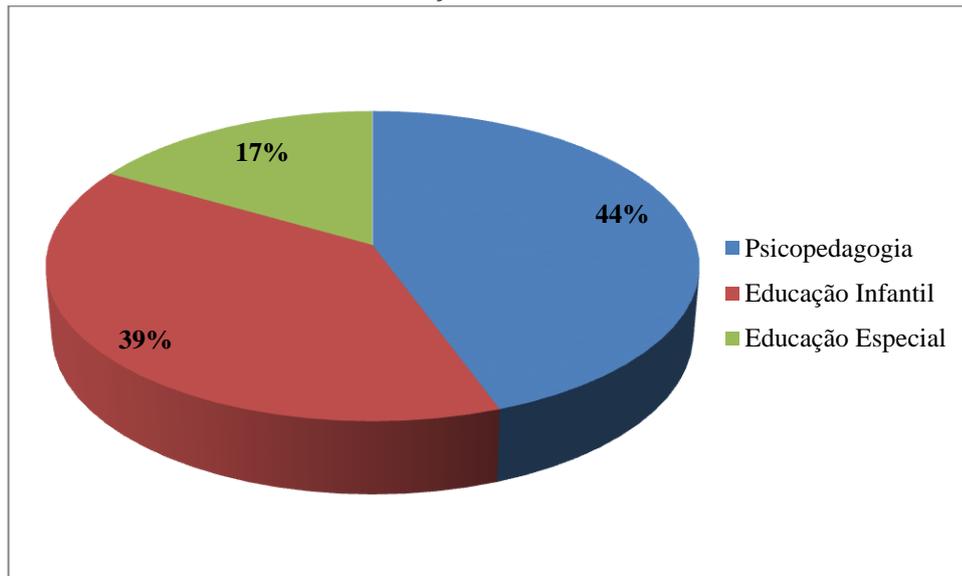
Fonte: Pesquisa realizada pela autora no mês de fevereiro de 2015.

A escola Municipal “B” está situada no centro de Lagoa Seca, Paraíba. É uma escola de rede pública municipal, sua missão é garantir a formação do cidadão num ambiente inovador onde as parcerias somadas ao respeito mútuo e dedicação ao trabalho garantam a realização e sucesso individuais dos seus alunos.

A escola trabalha com os níveis da Educação Infantil, Ensino Fundamental das séries iniciais e com a Educação de Jovens e Adultos. Possui 788 alunos distribuídos nos três turnos: 363 no matutino, 305 no vespertino e 120 no noturno. A faixa etária varia de 04 a 11 anos de idade na Educação Infantil e Ensino Fundamental, com algumas distorção idade x série, como ocorre em toda rede escolar e de 18 a 60 na Educação de Jovens adultos. A escola conta ainda com 03 alunos com e Síndrome de Down, 01 cadeirante, 04 alunos com paralisia cerebral geral, e outros 21 com dislexia. Todos esses alunos são acompanhados com uma psicopedagoga na sala de recursos e participam do apoio pedagógico com uma pedagoga.

A escola possui um total de 36 professores distribuídos nos três turnos, 15 no matutino, 14 no vespertino e 06 no noturno, em que todos possuem formação no nível Superior em Pedagogia, 16 professores com Especialização em Psicopedagogia e 14 com Educação Infantil e 06 professores com Educação Especial como podemos perceber no gráfico abaixo.

Gráfico 03 – Formação dos docentes- Escola “B”.



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no mês de fevereiro de 2015.

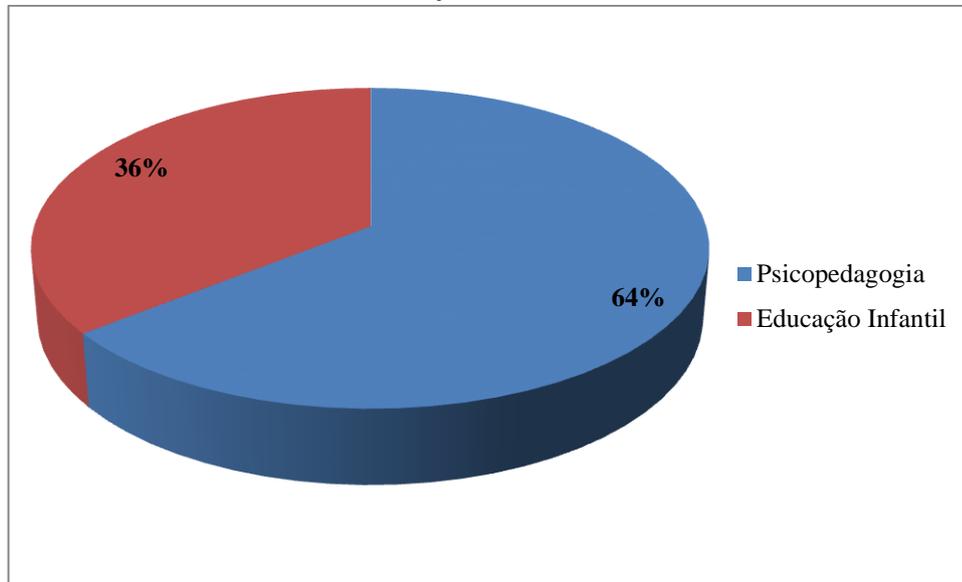
A escola Municipal “C” está situada no Bairro Bela Vista na cidade de Lagoa Seca, Paraíba. A sua Missão é a mesma que as outras escolas da rede pública municipal, garantir a formação do cidadão num ambiente inovador onde as parcerias somadas ao respeito mútuo e dedicação ao trabalho garantam a realização e sucesso individuais dos seus alunos.

A escola trabalha com os níveis da Educação Infantil ao Ensino Fundamental das séries iniciais. Possui 289 alunos distribuídos nos dois turnos: sendo 150 no matutino e 139 no vespertino. A faixa etária varia de 04 a 11 anos de idade, também apresenta alguns alunos com distorção idade x série. A escola conta ainda com 01 aluno com e Síndrome de Down, 01 cadeirante, 05 alunos com paralisia cerebral geral e outros 18 com dislexia. Por falta de estrutura física todos esses alunos são acompanhados com uma psicopedagoga na sala de recursos na Escola “B”, assim, como também participam do apoio pedagógico com uma pedagoga na mesma Escola “B” em horário oposto de estudo.

A escola possui um total de 14 professores distribuídos nos dois turnos, 07 no matutino, 07 no vespertino. Todos os professores possuem formação no nível Superior em

Pedagogia, sendo, 09 com Especialização em Psicopedagogia e 05 com Especialização em Educação Infantil.

Gráfico 04 – Formação dos docentes- Escola “C”.



Fonte: Pesquisa realizada pela autora no mês de fevereiro de 2015.

Quadro 1: Resumo das escolas pesquisadas

ESCOLA	QUANTIDADE DOCENTE	QUANTIDADE DISCENTE	QUANTIDADE ALUNOS ESPECIAIS
A	56	795	50
B	36	788	29
C	14	289	22

Fonte: Pesquisa realizada pela autora no mês de fevereiro de 2015

4.5 Análise das entrevistas

A observação participante nas escolas vale ressaltar que não se trata de uma observação simples, utilizada no dia-a-dia. Mas uma técnica de observação sistemática, com arrimo em princípios teórico-filosóficos, que propiciou a minha participação mais intensa possível nas vivências dos grupos e acontecimentos julgados importantes para melhor compreendê-los. A minha maior vantagem foi relacionada com a possibilidade de se obter a informação na ocorrência espontânea dos fatos uma vez que faço parte da Secretaria de Educação. Com isso, ouve uma abertura dos gestores com a minha presença e partilharam uma pouco de suas experiências em seus vários anos de gestão. Foi distribuído entre os mesmos um questionário, dos quais o pesquisador recebeu todos respondidos.

Quanto à formação todos os gestores das três escolas possuem nível superior e com especialização. Assim como todos os professores também possuem nível superior e especialização e cinco com mestrados. Todos trabalham com carga horária de 30 horas semanais, com exceção dos gestores que tem uma carga horária de 40 horas semanal.

A postura dos gestores é democrática e os professores se sentem livres para expor suas opiniões e ideias, segunda a observação feita. No entanto, eles solicitam uma maior participação nas atividades pedagógicas dos gestores, pois geralmente os aspectos administrativos são mais contemplados por não terem muita habilidade na área.

Na atual conjuntura educacional, o gestor necessita tomar decisões administrativas e pedagógicas que garanta uma qualidade melhor de ensino. Para isso, segundo questionário e observação realizada percebe-se que a formação é elemento necessário ao desenvolvimento do gestor, pois é através dela que ele pode melhorar sua prática pedagógico/administrativo. E esta foi uma dificuldade acentuada que todos os gestores partilharam, a falta de um Projeto de Formação Continuada nesta perspectiva está encontrando obstáculos que abrangem tanto a parte administrativa como também a parte pedagógica. No administrativo os entraves são mais frequentes, pois faltam habilidade e competência na resolução de problemas nessa área. Com a deficiência de atendimento na parte administrativa da escola, a parte pedagógica fica diretamente afetada, pois a falta de qualquer destes itens, citados anteriormente, afeta diretamente as ações pedagógicas que dependem do bom andamento do setor administrativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir essa pesquisa, percebe-se sem dúvida que a Formação Continuada se faz um instrumento de melhoria da qualidade do ensino, pois profissionais bem preparados tem consciência de que formar-se continuamente é primordial para melhor desenvolver seu trabalho. A reestruturação da escola tem muitos caminhos, mas todos passam pelos professores e seus gestores. Por isso, é de suma importância o investimento em políticas públicas de formação de administradores escolares que vão além de cursos de atualização científica, pedagógica e didática.

De acordo com os objetivos propostos pelo trabalho em análise, percebeu-se que a função do diretor escolar é composta por diferentes faces do trabalho docente. Às faces administrativa e pedagógica, e que requer uma ampliação na noção de formação continuada para esses gestores que ocupam a função nas escolas. Mesmo afirmando que a direção escolar é uma função na qual predomina o domínio de política educacional e escolar, não é dispensável uma formação pedagógica e, especialmente, de atualização de conhecimentos e procedimentos administrativos. Por fim, parece-me importante que o trabalhador docente que assume a função de diretor de escola pública no Brasil precisa ser mais bem informado sobre a expectativa que se tem sobre o desempenho dessa função nessas duas importantes áreas, administrativa e pedagógica. Para tanto, também é necessário que a sociedade (em especial, os sindicatos de trabalhadores docentes, as administrações públicas e as universidades) discuta melhor o que é a natureza desse trabalho, pois isso tem consequências na noção de carreira, remuneração, formação inicial e continuada dos diretores escolares e formas de provimento.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão.

Uma competente administração da prática social da educação, no espaço sócio-político escolar, responde às exigências de um novo, já posto na produção material da existência humana. Ela consolida a nova base material das relações, que é o próprio objeto do trabalho escolar. Contribui decisivamente para que a humanidade se qualifique com e para o tempo livre que está conquistando, oportunizando a todos e a cada um a se construir efetivamente como gente, com direito e poder para a celebração do pensar e aprender, para a riqueza do convívio e do encontro de parceiros e para o encantamento da admiração.

Formar professores é uma tarefa árdua e complexa. Muitos aspectos ainda precisam ser revistos. Porém, essas práticas diferenciadas são importantes como tentativas de consolidação deste processo que requerem novas pesquisas sobre a temática. Pois não serão com medidas simplistas apresentadas como fórmula eficiente e produtiva que se resolverão os problemas educacionais atuais. Não existe o caminho, o caminho se faz ao caminhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação**. Revista Educação e Sociedade, São Paulo: Cortez, 1979, vol. 2, p. 36-46.
- BOGDAN, R; TAYLOR, S (1975). **Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences**. New York. J. Wiley.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.
- _____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Plano Nacional de Educação**. LEI N° 10.172, de 10 de janeiro de 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CNE. **Resolução CNE/CP N.º 1, DE 15 DE MAIO DE 2006** – Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia.
- DAVIS, Claudia, GROSBAUM, Maria Wolak. **Sucesso de todos, compromisso da escola**. Ceará. Gestão para o sucesso escolar. Fortaleza – 2005
- FERREIRA, Nara Syria Carapeto. (Org.). **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1999.
- FERREIRA, Nara Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. Trad. Regina Garcez. 2.ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. São Paulo: Cortez, 2002.
- LDB - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. São Paulo: Saraiva, 1996.
- LDBEN, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. n. 9394 de 20 de dezembro de 1996.
- LIBÂNEO, J.C. et al (org). **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 4ª Ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo, Cortez, 2003.

_____. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIMA, Maria Lucena Lima. **A hora da prática: reflexões sobre o estágio supervisionado e a ação docente**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha. 2004.

LIMA, Maria Lucena Lima; SALES, Josete de Oliveira Castelo Branco. **Aprendiz da prática docente - a didática no exercício do magistério**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2006

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5º Ed. São Paulo, 2001.

_____. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. In: EM ABERTO. Vol. 17, n 72, fev/jun, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarau. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

MORAN, José Manuel, MASETTO, Marcos & BEHRENS, Marilda. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 7a ed. São Paulo: Papirus, 2003.

MYRTEES, Alonso. **O papel do diretor na administração escolar**. 3. ed. SP, RJ: Difel, 1979.

NÓVOA, A (coord.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

_____. **Os professores sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Qualidade de ensino: a contribuição do país**. 1. ed. São Paulo: Xamã, 2000.

_____. **Administração Escolar- Introdução Crítica** 9. ed. São Paulo: cortez, 2000.

_____. **Administração escolar**: introdução crítica. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

PERRENOUD, P. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação**: perspectivas sociológicas. Lisboa: Dom Quixote, 1997.

PIMENTA, Selma G. **Pesquisa em educação**. Possibilidades investigativas/formativas da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2006.

PIMENTA, Selma G; FRANCO, Maria A. Santoro. **Pesquisa em educação. Possibilidades investigativas/formativas da pesquisa-ação**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

PORTELA, Adélia Luiza; ATTA, Dilza Maria Andrade. **A gestão da educação escolar hoje**: o desafio do pedagógico In: PROGRAMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL – Pradem. Série documentos: Gestão escolar. Salvador: UFBA, FCM, Fundação FORD, outubro de 2003.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Edição Ampliada. Brasília, DF: Liber Livro, 2007.

SCHON, D. **Formar professores como profissionais reflexivos**. In NÓVOA, A (coord.) Os professores e a sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

SILVA, Maria Vieira. **O ethos na educação escolar**: novos dispositivos, novas subjetividades: Revista Trabalho & Crítica. Florianópolis: UFSC/NUP/CED: Cidade futura, n. 3. 2002.

SIMÕES, Manoel Antonio Cantão & OLIVEIRA, Marco Antonio Martins de. **O Administrador Escolar**: a legitimidade de suas funções frente à escola. Belém, 2001.

SPRADLEY, James P. (1980). **Participant Observation**. Orlando-Florida. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

- 1- Qual é o seu sexo?
- Feminino Masculino
- 2- Qual é a sua idade?
- Menos de 40
- Mais de 40
- 3- Qual a função que você exerce na escola?
- 4- Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu? Por favor, marque apenas uma alternativa.
- Inferior à educação superior
- Educação superior – Curso Superior de Tecnologia
- Educação Superior – Pedagogia
- Educação Superior – Licenciatura
- Educação Superior – Outros cursos
- Especialização (Lato Sensu) em Administração Escolar
- Especialização(Lato Sensu) em outras áreas
- Mestrado (Stricto Sensu)
- Doutorado (Stricto Sensu)
5. Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Diretor?
6. Quantos anos você trabalhou como docente de uma disciplina / turma antes de exercer a função de Diretor?
7. Como se dar o processo de escolha dos diretores na escola?
8. Existe por parte da secretaria de Educação um programa de Formação Continuada para os gestores da rede?
9. Quais são as dificuldades encontradas por você para administrar a escola?