



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO**  
  
**EMANUELLE OLIVEIRA DA FONSECA**

**OS PERCURSOS FORMATIVOS DOS DOCENTES QUE**  
**ATUAM NA GESTÃO ESCOLAR**

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2013**

EMANUELLE OLIVEIRA DA FONSECA

OS PERCURSOS FORMATIVOS DOS DOCENTES QUE ATUAM NA  
GESTÃO ESCOLAR

Projeto de Dissertação apresentado ao Curso de  
Mestrado Acadêmico em Educação do Centro de  
Educação da Universidade Estadual do Ceará, como  
requisito para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Profa. Dr<sup>a</sup>. Maria Marina Dias  
Cavalcante

FORTALEZA – CEARÁ

2013

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**  
**Universidade Estadual do Ceará**  
**Biblioteca Central Prof. Antônio Martins Filho**  
**Bibliotecário Responsável – Francisco Welton Silva Rios – CRB-3/919**

F676p      Fonseca, Emanuelle Oliveira da

Os percursos formativos dos docentes que atuam na gestão escolar / Emanuelle Oliveira da Fonseca . – 2013.

CD-ROM. 151 f. : 4 ½ cm.

“CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm)”.

Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Curso de Mestrado Acadêmico em Educação, Fortaleza, 2013.

Área de Concentração: Formação de formadores.

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Marina Dias Cavalcante.

1. Formação docente. 2. Gestores escolares. 3. Práxis. I. Título.

CDD: 732.1

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
Mestrado Acadêmico em Educação

**OS PERCURSOS FORMATIVOS DOS DOCENTES QUE ATUAM NA  
GESTÃO ESCOLAR**

Autora: EMANUELLE OLIVEIRA DA FONSECA

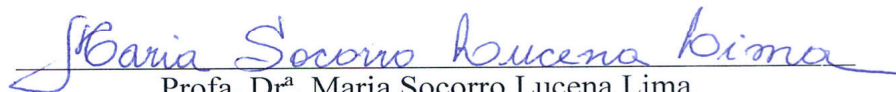
Defesa em: 16/12/13

Conceito obtido: SATISFATÓRIO

**BANCA EXAMINADORA**



Profa. Dr<sup>a</sup> Maria Marina Dias Cavalcante – Orientadora  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Profa. Dr<sup>a</sup>. Maria Socorro Lucena Lima  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Profa. Dr<sup>a</sup>. Antônia Rôzimar Machado e Rocha  
Universidade Federal do Ceará – UFC

## AGRADECIMENTOS

Aos que fizeram parte do processo de construção desta pesquisa e estiveram comigo acompanhando minha caminhada de elaboração.

À Deus que sempre esteve ao meu lado em todos os desafios da minha vida.

Aos meus pais que me proporcionaram condições para seguir meus estudos com a dedicação.

À Profª Dra. Maria Socorro Lucena Lima, pelo incentivo a pesquisa e por estar sempre ao meu lado durante minha caminhada acadêmica.

À Profª Dra. Maria Marina Dias Cavalcante por me abraçar como orientadora nesse processo de construção do conhecimento.

A professora Keila Andrade Haiashida por me apresentar o mundo da pesquisa, me incentivando a ser um profissional crítico e reflexivo.

A Profª. Drª. Antônio Rozimar Machado e Rocha que com sua paciência e dedicação me orientou durante a monografia de graduação e agora faz parte da minha banca de defesa.

Meu irmão Jivago Oliveira da Fonseca que auxiliou na correção do trabalho.

Ao meu namorado, Vicente Matos de Araújo Junior, que me apoiou e contribuiu para a elaboração dessa pesquisa.

Aos gestores das escolas que acolheram minha proposta e compartilharam comigo seus conhecimentos.

Ao trio de amigas (Regina, Milene, Ana Maria) que, prontamente, disponibilizaram um tempo de suas vidas para me ouvir e auxiliar sempre que preciso na construção dessa pesquisa.

Aos amigos da UECE que me acompanham na jornada de vida.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que me deu condições de dedicação exclusiva para a elaboração dessa pesquisa.

A todos, o meu muito obrigada.

É preciso pensar que o educador competente é um educador comprometido com a construção de uma sociedade justa, democrática, no qual saber e poder tenham equivalência enquanto elementos de interferência no real e organização de relações de solidariedade, e não de dominação, entre os homens (RIOS, 2006, p.65).

## **Resumo**

O presente trabalho investiga a formação dos gestores escolares e suas implicações para uma educação de qualidade. Esse que é um dos desafios dos professores que assumem o cargo de gestor, já que é exigida dos mesmos uma postura crítico-reflexiva diante das demandas da instituição e das políticas de educação em seu contexto mais amplo na sociedade. O objetivo foi analisar as implicações da formação da gestão da escola pública estadual do Ceará. Trata-se de um estudo de casos múltiplos realizado em duas escolas estaduais de Fortaleza, uma com um menor e outra com um maior IDEB. Contou com a participação de sete gestores de escola, sendo quatro de uma escola de grande porte e três de uma de médio porte. Para a revisão bibliográfica, recorreu-se a autores como Libâneo (2006) e Vitor Paro (2010), assim como de autores que tratam sobre formação de professores numa perspectiva crítica e reflexiva, como Lima e Pimenta (2011). Procedeu-se também à análise de textos legais que tratam da formação inicial dos gestores escolares. Realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa tendo como fontes a entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados, aplicou-se um processo de categorização que pudesse contemplar o objetivo central da pesquisa. Os resultados da pesquisa indicam que a gestão escolar em moldes democráticos é um discurso muito presente dentro das instituições públicas, estando relacionada diretamente com o relacionamento interpessoal. Outro ponto relevante foi a necessidade de uma formação que possibilite o gestor gerenciar os recursos financeiros, administrativos e pedagógicos, o que requer uma qualificação ampla e sólida condizente com a função em exercício. Foi relatado ainda que tanto a ausência dos pais quanto a relação que a gestão estabelece com a comunidade escolar interferem diretamente na educação dos alunos. É preciso haver uma maior comunicação entre a gestão e a comunidade escolar para que aconteça uma educação de qualidade. Em se tratando da formação inicial dos gestores, os achados apontam que os mesmos não obtiveram conhecimentos necessários para assumir a função de gestor durante a graduação, o que deveria ser complementado por uma formação continuada. Dessa forma, os gestores acreditam que sua formação não os possibilita solucionar os problemas que surgem no exercício da função. É preciso considerar a ideia de um gestor ativo e que esteja em processo contínuo de formação, consciente de sua prática educativa transformadora.

**Palavras chaves:** Formação, Gestores Escolares, Práxis.



## **Abstract**

This paper investigates the formation of school management and its implications for quality education . This is one of the challenges that teachers who assume the position of manager , as is required of them a critical- reflective attitude towards the demands of the institution and education policies in their broader context in society . The objective was to analyze the implications of the formation of the management of state school of Ceará . This is a multiple case study conducted in two state schools in Fortaleza , one with a minor and one with a larger IDEB . Counted with the participation of seven managers to schools , four of a large school and three of a midsize . For the literature review , the authors resorted to as Libâneo (2006 ) and Vitor Paro (2010 ) , as well as authors who deal on teacher training in critical and reflective perspective , as Lima and Pepper (2011 ) . Also proceeded to the analysis of legal texts dealing with the initial training of school managers . We conducted a qualitative study with semistructured interviews as sources . For data analysis , we applied a process of categorization that could approach the central objective of the research . The survey results indicate that the school management in a very democratic manner is present discourse within public institutions , being directly related to interpersonal relationships . Another important point was the need for training that enable the manager to manage the financial , administrative and educational resources, which requires a solid and broad qualification befitting function at exercise. It was further reported that the absence of both parents and the relationship that management establishes the school community directly interferes with the education of students . There needs to be greater communication between the management and the school community to make it happen a quality education . In the case of initial training of managers , the findings suggest that they do not obtain knowledge necessary to assume the role of manager during graduation , which should be complemented by ongoing training . Thus , managers believe that their training does not allow solving the problems that arise on the job . You need to consider the idea of an active and ongoing process that is in training , knowing its transforming educational practice manager .

**Keywords:** Training , School Managers, Praxis .

## **SUMÁRIO**

|                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>                                                                                                | <b>12</b> |
| <b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>                                                                                                             | <b>14</b> |
| <b>LISTA DE QUADROS.....</b>                                                                                                              | <b>15</b> |
| <b>1.INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                                                  | <b>16</b> |
| <b>2. BASES TEÓRICAS E TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL.....</b>                                                             | <b>28</b> |
| 2.1. Movimentos teóricos no campo da administração escolar no Brasil.....                                                                 | 28        |
| 2.1.1. Teorias da gestão.....                                                                                                             | 34        |
| 2.2. Gestão escolar: da direção à coordenação pedagógica.....                                                                             | 36        |
| 2.3. A formação da gestão escolar: aportes legais e conceituais.....                                                                      | 39        |
| <b>3. O PROCESSO FORMATIVO DA GESTÃO ESCOLAR.....</b>                                                                                     | <b>43</b> |
| 3.1. Formando Docentes em gestores: conceitos e pressupostos.....                                                                         | 43        |
| 3.2. Formação do gestor e a práxis docente: uma articulação entre teoria e prática.....                                                   | 50        |
| <b>4. EXPLICITAÇÕES DA TEMÁTICA NO ÂMBITO DE DISSERTAÇÕES E PUBLICAÇÕES: ESTADO DA ARTE.....</b>                                          | <b>56</b> |
| 4.1. Um estudo sobre a formação da gestão escolar: estado da arte.....                                                                    | 56        |
| 4.2. Administração escolar: estudos publicados nos periódicos da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE)..... | 65        |
| <b>5. PERSPECTIVAS FORMATIVAS NA VOZ DOS SUJEITOS.....</b>                                                                                | <b>67</b> |
| 5.1. Sobre o lócus da pesquisa.....                                                                                                       | 67        |
| 5.2. Sobre as escolhas dos sujeitos.....                                                                                                  | 69        |
| 5.3. Explicitando os dados.....                                                                                                           | 73        |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. LIÇÕES DOS PERCURSOS FORMATIVOS DOS GESTORES.....</b> | <b>113</b> |
| <b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                   | <b>120</b> |
| <b>8. APÊNDICES.....</b>                                    | <b>125</b> |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- ANPAE Associação Nacional de Política e Administração da Educação.
- CAED Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
- CAPES Coordenação do Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior CEC Conselho de Educação do Ceará.
- CF Constituição Federal.
- CINFOP Programa do Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores
- CNE Conselho Nacional de Educação.
- CNPQ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.
- CREDE Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
- EJA Educação de Jovens e Adultos
- GQT Gestão de Qualidade Total
- IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- IDH Índice de Desenvolvimento Humano IDM Índice de Desenvolvimento Municipal.
- LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- MEC Ministério da Educação.
- PDE Plano de Desenvolvimento da Educação
- PLAMETAS Plano de Metas
- PPP Projeto Político Pedagógico.
- PROCAD Projeto de Capacitação de Dirigentes Escolares de Minas Gerais
- PROGED Programa de Formação Continuada de Gestores da Educação Infantil e Fundamental.
- PROGESTÃO Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares.
- PNEGEB Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica
- SEDUC Secretária da Educação do Estado
- UECE Universidade Estadual do Ceará
- UBC Universidade Braz Cubas
- UFBA Universidade Federal da Bahia

- UFES Universidade Federal do Espírito Santo
- UFC Universidade Federal do Ceará
- UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro
- UFU Universidade Federal de Uberlândia
- UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora.

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1. O que seria gerir a escola na concepção dos gestores.....                                                         | 78  |
| Gráfico 2. As principais dificuldades encontradas no exercício da função de gestor escolar.....                              | 83  |
| Gráfico 3. Síntese das respostas referentes à terceira pergunta.....                                                         | 88  |
| Gráfico 4. De onde os gestores obtiveram os conhecimentos sobre avaliação institucional da escola e planeamento escolar..... | 92  |
| Gráfico 5. A formação inicial dos gestores proporcionaram conhecimentos em gestão escolar.....                               | 94  |
| Gráfico 6. O que é ser um bom gestor.....                                                                                    | 99  |
| Gráfico 7. Os sujeitos cursaram ou cursam alguma formação em gestão escolar.....                                             | 102 |
| Gráfico 8. Como a gestão empresarial se faz presente na escola pública.....                                                  | 108 |
| Gráfico 9. A formação promovida pelo governo é de qualidade?.....                                                            | 112 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                                                                |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Quadro 1. Apresentação das 7 dissertações dentre 66 pesquisadas no ano de 2007 através do site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES. Fortaleza/CE, 2012.....  | p.57 |
| Quadro 2. Apresentação das 14 dissertações dentre 79 pesquisadas no ano de 2008 através do site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES. Fortaleza/CE, 2012..... | p.59 |
| Quadro 3. Apresentação de 13 dissertações dentre 84 pesquisadas no ano de 2010 através do site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES. Fortaleza/CE, 2012.....  | p.61 |
| Quadro 4. Apresentação de 7 dissertações dentre 92 pesquisadas no ano de 2011 através do site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES. Fortaleza/CE, 2012.....   | p.63 |
| Quadro 5. Perfil dos sujeitos e da sua formação inicial.....                                                                                                                                   | p.71 |
| Quadro 6. A formação continuada dos sujeitos.....                                                                                                                                              | p.72 |

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta-se como relatório de dissertação originado da pesquisa intitulada “Os percursos formativos dos docentes que atuam na gestão escolar” faz parte da Linha Didática e Formação Docente que se concentra no Eixo Didático, Formação e Desenvolvimento Profissional Docente junto ao Curso de Mestrado Acadêmico em Educação da Universidade Estadual do Ceará – CMAE.

As visitas realizadas nas instituições de ensino público durante a graduação despertou-nos o interesse em compreender como a gestão escolar conduzia a escola em busca de um ensino de qualidade e qual o papel de seus membros em prol de uma gestão democrática. Em busca de responder tais indagações? surgiu o tema da nossa monografia: “Gestão escolar democrática: desafios e possibilidades”, como requisito final para a conclusão do curso de Pedagogia na Universidade Estadual do Ceará, no ano de 2011, que versava sobre a experiência democrática de uma instituição escolar pública. Concomitantemente com a elaboração da monografia, participamos como bolsista de Iniciação Científica do CNPQ na pesquisa intitulada: “Trabalho Docente: articulando a formação contínua e o desenvolvimento profissional de professores e coordenadores da rede pública municipal de ensino”, coordenada pela linha da Didática no Mestrado Acadêmico em Educação da UECE, com duração de dois anos. Tal pesquisa fez surgir inquietações acerca da qualidade da formação dos docentes da rede pública e como essa formação se daria no exercício do professor fora da sala de aula.

Tais experiências nos fizeram pensar como se dá a formação da gestão escolar, já que os membros que a compõe são docentes e necessitam de uma formação voltada para administração escolar e não apenas para sala de aula. Através dessas inquietações foi que surgiu o tema da nossa dissertação: a formação da gestão escolar. Dessa forma, buscamos conhecer qual formação o diretor e os coordenadores possuem pra gerir uma escola e se as mesmas são suficientes para o exercício da função, já que eles são membros da gestão escolar.

Partindo desse pressuposto, a grande pergunta dessa investigação se situou na seguinte questão central: como a formação de professores contribui para o exercício da função da gestão escolar? Em tempos de discurso da qualidade da educação, a compreensão da formação dos educadores para o exercício da função de gestor se faz



necessário diante da sociedade em que a escola está inserida. Dessa forma, as nossas questões se traduzem a partir de três aspectos:

Inicialmente diante da função da gestão escolar, que historicamente teve o curso de Pedagogia como locus da sua formação, indagamos: existe uma formação para que o docente assuma a função administrativa? Como se dá essa formação? Basta o saber da experiência para administrar uma escola? Existe uma formação continuada durante o exercício da função?

O segundo aspecto aqui colocado é a respeito dos cursos realizados por estes professores. Sabemos que a corrida pelos cursos de Especialização *lato sensu* em Gestão Escolar é muito grande. Nesse sentido, as perguntas envolvidas nesse campo de conhecimento falam sobre esses cursos e suas dinâmicas de organização. E mais ainda: até que ponto atendem as expectativas?

O terceiro aspecto estende-se ao saber da experiência, ou seja, as aprendizagens que se fazem no cotidiano da prática gestora. Qual a repercussão da prática docente no desempenho da função administrativa da escola? Até que ponto essas formações contribuem para o cumprimento das normas prescritas nos documentos, para as questões de liderança junto ao grupo, a vida da escola e a aprendizagem dos alunos?

A formação docente é tratada, pela atual conjuntura, como algo dinâmico e contínuo em que a qualificação desse profissional é essencial para uma educação de qualidade. A forma como as práticas pedagógicas se realizam nas unidades de ensino básico do Estado do Ceará merecem novos olhares e reflexões pela importância que assumem na formação dos professores e pela possibilidade de aprendizagem pelos alunos. Segundo Imbernón (2002) o processo de formação deve dotar os professores de conhecimentos, habilidades e atitudes que os tornem capazes de desenvolver uma postura crítica e reflexiva. Ou seja, o professor deve adquirir durante sua formação a capacidade de refletir sobre sua prática educacional e sobre seu papel como docente.

O desafio da qualidade e de uma postura crítico-reflexiva diante das demandas da instituição e das políticas de educação sugere a necessidade de profissionais capazes de compreender a escola em seu contexto mais amplo na sociedade. Dentre essas atividades está a de administrar a escola não se eximindo de sua prioridade que é a de proporcionar um ensino de qualidade, cujo foco principal é a aprendizagem dos alunos.

Nessa perspectiva, examinamos a formação do diretor e coordenador escolar, assim como o papel que desempenham no processo de mediação entre o conhecimento

sistematizado, exigido pela escola e as demandas da sociedade. Todavia, vale salientar que nem sempre o que está previsto na legislação é o que encontramos nas práticas da gestão escolar pública, pois a mesma está subordinada as normas e critérios estabelecidos pelo governo. Isso impossibilita, muitas vezes, que a escola atenda as expectativas da comunidade escolar e as necessidades sociais. Tal concepção reflete diretamente na formação dos gestores de escola, já que muitos não possuem uma formação que os habilitem a formar cidadãos críticos e reflexivos, capazes de transformar a realidade.

Assim, a relevância dessa pesquisa está na busca de compreender como se fazem as articulações entre a formação docente com a prática da gestão escolar dentro das suas reais necessidades e possibilidades pedagógicas e administrativas, não apontando apenas uma formação em serviço, mas apontando a necessidade de um aporte teórico consistente na qualificação dos professores. A formação desse docente como um membro do núcleo gestor deverá ser eficaz para que esse possa adquirir a habilidade de compartilhar autoridade, distribuindo o poder aos segmentos sociais da escola, tendo a capacidade de considerar interesses e de estabelecer prioridades que servirão como melhoria no padrão educacional da escola. Esta pesquisa tem como compromisso contribuir significativamente para a compreensão a cerca da necessidade de uma formação que possibilite a gestão escolar melhorar a qualidade do ensino, assim como suas dimensões administrativa e pedagógica. Apresenta também em quais moldes essa formação se dá e até que ponto as políticas educacionais estão contribuindo, de fato, para uma administração escolar baseada em princípios democráticos.

Partindo dessa concepção, temos como objetivo geral da pesquisa: analisar as implicações da formação na gestão da escola pública estadual do Ceará.

E como objetivos específicos: identificar o perfil do professor que exerce a função de diretor e coordenador escolar das escolas estaduais do Ceará, sua formação e preparo para o exercício da função; conhecer como os gestores se preparam para o ingresso e exercício de gestão escolar; e analisar o processo de configuração da gestão da educação básica cearense.

Por acreditarmos que a formação docente propicia, em parte, uma preparação ao professor para atuar também nas funções administrativas da escola, foi que decidimos realizar essa pesquisa. Entendemos que os professores, para assumir a função de diretor ou coordenador escolar, devam adquirir conhecimentos relacionados à utilização dos

recursos financeiros, a burocratização e as práticas democráticas de gestão como forma de articulação entre os processos inseridos no contexto escolar. Para que isso aconteça, é preciso uma formação continuada que proporcione aos docentes uma qualificação capaz de atender a todas as demandas que a função gestora exige. Partindo dessa concepção, é que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (nº 9394/96) discute a necessidade de um gestor aberto ao diálogo e capaz de administrar apoiando-se nas leis e nas normas. Esse gestor contemporâneo deve ter uma formação que os forneça subsídios para gerenciar os recursos financeiros, administrativos e humanos da escola.

Esperamos, através desta pesquisa, compreender como acontece a formação do diretor e do coordenador, ou seja, em que moldes ela se configura, se em princípios de administração geral ou democráticos; e como essa formação contribui para que os professores em exercício da função administrativa consigam pôr em prática os saberes adquiridos durante o exercício da função. Sabemos que as reais condições de operacionalidade da escola muitas vezes não permite e dificulta a gestão capaz de transformar a escola em um espaço crítico e reflexivo, cujo principal objetivo é o desenvolvimento de um ensino e aprendizagem de qualidade. Baseada nessa concepção, Lima (2004) acredita que a formação docente se faz pelo repensar sobre a prática e sobre a realidade, através de uma construção permanente da identidade pessoal. Ou seja, quando o professor tornar-se um sujeito reflexivo e investigador, capaz de interpretar e resolver situações complexas no seu fazer diário, ele se torna um profissional capaz de romper com as barreiras tradicionais e passa a ser um agente transmissor de conhecimento.

Nossa abordagem de pesquisa se encaminha para a vertente qualitativa, pois acreditamos que esse enfoque retrata o pensamento reflexivo-investigativo do pesquisador durante todo o processo de pesquisa. Segundo Franco e Ghedin (2008 p.108), “a metodologia da pesquisa, na abordagem reflexiva, caracteriza-se fundamentalmente por ser a atitude crítica que organiza a dialética do processo investigativo; que orienta os recortes e as escolhas feitas pelo pesquisador”, ou seja, que é capaz de apresentar o foco e a realidade que o objeto de estudo faz parte, dando sentido e direcionado às abordagens do pesquisador. Conforme Franco e Ghedin (2008, p.62):

À medida que a pesquisa qualitativa favorece que a cotidianidade seja percebida, valorizada, mostre-se como geradora e germinadora dos valores e papéis sociais, vai possibilitando aos pesquisadores a apropriação das relações entre particularidade e totalidade, entre o indivíduo e o ser humano genérico, entre cultura e história.

As ideias dos autores nos auxiliam na compreensão de que tal abordagem é fundamental para o aprofundamento no nosso objeto de estudo, assim, optamos pelo Estudo de Caso como uma forma de conseguirmos compreender qual a formação da gestão escolar de determinadas instituições e se essa formação é suficiente para proporcionar os conhecimentos necessários para a gerência de uma escola em busca de um ensino de qualidade. Esse estudo irá nos possibilitar centrar em determinados aspectos específicos das escolas pesquisadas, assim como compreendermos os determinantes que interferem significativamente para o desenvolvimento de uma educação de qualidade.

Inicialmente, fizemos um levantamento bibliográfico que buscou garantir uma sólida fundamentação teórica para a análise, assim como, para a contextualização abrangente e crítica do objeto em investigação. O levantamento teve como propósito compreender como acontece o processo de formação dos docentes ao assumirem a função de diretor ou coordenador, elementos necessários à compreensão da centralidade do trabalho desse profissional. Esse levantamento serviu como ponto de articulação entre a questão investigada e os eixos norteadores da pesquisa, buscando contribuir para o debate na formação da gestão escolar através dos estudos e pesquisas dos especialistas na área.

Neste sentido, utilizamos o Estudo de Caso, mais especificamente o Estudo de Caso Múltiplo, já que as análises foram realizadas em duas instituições. Acreditamos que esse tipo de estudo facilita a compreensão acerca da formação do professor que assume a função de gestor escolar. Conforme Yin (2010), o Estudo de Caso contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para compreendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão, já que, ao analisar a fundo o caso, o pesquisador entra em contato direto com experiências diversificadas, o que ajudará no seu amadurecimento.

Ainda na abordagem de Yin (2010), o estudo de caso é visto como uma ferramenta de investigação científica utilizada para compreender processos complexos

de caráter social que podem surgir em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, ou, em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares.

Esse tipo de estudo tem suas origens na sociologia e antropologia que remonta o final do século XIX e início do século XX. Em educação, o estudos de caso aparece em manuais de metodologia de pesquisa nas décadas de 1960 e 1970. Ele serve como um “funil” que vai delimitar o objeto de estudo e o instrumento de coleta de dados, apresentando, no início, uma extremidade mais larga do “funil”, cujos investigadores, segundo Bogdan e Biklen (1994, p.89):

Procuram locais ou pessoas que possam ser objecto do estudo ou fontes de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhe, organizam então uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objectivos. Procurando indícios de como deverão proceder e qual a possibilidade de o estudo se realizar.

Dessa forma, o estudo de caso facilitará a compreensão do pesquisador acerca do fenômeno que vai estudar e do contexto que esse faz parte, investigando profundamente uma unidade em sua complexidade e em seu dinamismo. Porém, ao fazer a leitura do estudo, é preciso que o pesquisador tenha o cuidado de interpretar os dados de forma condizente com o que foi coletado, procurando manter a objetividade. De acordo com André (2005), o pesquisador deve ser capaz de formular boas questões e respostas, além de relacionar o método com as fontes, as técnicas de análises e as teorias.

Conforme Yin (2010, p.39), esse estudo é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”, principalmente quando não se têm definido claramente os limites entre o fenômeno e o contexto.

Ainda segundo o autor supracitado, ao utilizar o estudo de caso é preciso levar em consideração cinco componentes: as questões de um estudo que vai tratar das indagações feitas durante a pesquisa, utilizando para isso os termos “quem”, “o quê”, “onde”, “como” e “por quê”; as proposições de estudo que vai mostrar a essência daquilo que se está interessado em responder; unidades de análise em que seriam coletadas informações relevantes sobre cada indivíduo; a lógica que une os dados às proposições e aos critérios para a interpretação das descobertas representam o processo

de análise de dados da pesquisa, todavia, é preciso que se tenha um projeto de pesquisa dando base a essa análise.

André (2005) caracteriza o desenvolvimento do estudo de caso através de três fases: exploratória ou definição de focos de estudo em que o pesquisador irá delinear o objeto de estudo; coleta de dados ou delimitação do estudo, cujo objetivo é determinar os focos da investigação, selecionando os aspectos mais relevantes para a pesquisa; e análise sistêmica dos dados, que estabelece uma relação entre a teoria e a prática. Todas essas etapas são fundamentais no desenvolvimento da metodologia, pois é essencial para aumentar a confiabilidade da mesma, além de orientar o pesquisador na sua condução.

Os estudos de caso também são valorizados pela sua capacidade de oferecer conhecimentos que clarifiquem ao leitor os vários sentidos do fenômeno estudado e pelo seu poder de generalização que proporciona aos pesquisadores fórmulas para se determinar certo grau de certeza com que as generalizações podem ser realizadas, dentro de uma quantidade de amostragem. Entretanto é preciso ter uma teoria prévia desenvolvida que servirá como base para a comparação com os resultados empíricos do Estudo de Caso, pois, conforme Yin (2010, p.54):

A utilização da teoria, ao se realizar estudos de caso, não apenas representa uma ajuda imensa na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados adequados, como também torna-se o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso.

É preciso elaborar uma explanação geral que consiga abranger todos os casos particularmente, apesar das suas variações. Para tanto, faz-se necessário um embasamento teórico que contribua para diversos objetos e formas. De acordo com Ludwig (2009), o estudo de caso corresponde a uma investigação de fenômenos específicos delimitados que se utiliza da comparação e da generalização.

Por se tratar de um estudo com princípios das abordagens qualitativas, o mesmo acaba sofrendo generalizações. Todavia, para Stake (2007), o estudo de caso não está direcionado a obter generalizações de uma pesquisa, pois o que importa é a compreensão total do caso específico. O que vai contra o pensamento de Yin (2010, p.78), que considera a generalização como uma importante forma de analisar e supor hipóteses a serem testadas em um caso específico, baseado em um estudo anterior. Esse

procedimento é chamado de Replicação, sendo utilizado geralmente no Estudo de Casos Múltiplos: “ por exemplo, após a descoberta de um resultado significativo de um único experimento, a prioridade subsequente seria replicar esse achado, conduzindo um segundo, terceiro e até mais experimentos”. Todavia, algumas críticas surgem com relação à generalização, pois não é admissível generalizar de um caso para outro, pois cada um tem suas especificidades e variáveis.

O estudo de caso múltiplo considera dois ou mais estudos conduzidos simultaneamente visando a comparação entre os casos. Para Stake (2007), os estudos de casos coletivos são tidos como uma forma de estender o estudo a outros casos instrumentais conexos, cujo objetivo é ampliar a compreensão ou a teorização de um conjunto maior de casos. Muitas vezes, os estudos de casos múltiplos são mais robustos que o estudo de caso único, favorecendo a uma análise comparativa entre os casos, possibilitando uma visão mais ampla e rica do fenômeno estudado.

Baseado nessa concepção, Yin (2010) acredita que uma das formas de se construir um estudo de caso múltiplo é obedecendo a uma lógica de replicação através de um experimento cruzado em que cada caso deve ser selecionado de modo a prever resultados semelhantes ou resultados contraditórios por razões já previstas.

Devemos salientar que essa lógica requer uma vasta estrutura teórica que futuramente irá se tornar um mecanismo de generalização de novos casos, explicando e prevendo fenômenos semelhantes e sem variações.

De acordo com Yin (2010, p.84), “qualquer uso dos projetos de casos múltiplos deve seguir uma replicação, não uma lógica de amostragem, e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente”. Ou seja, os casos devem ser semelhantes aos experimentos múltiplos, com resultados similares.

Para darmos continuidade ao nosso estudo utilizamos, como instrumento de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas e reflexivas com dois diretores e sete coordenadores pedagógicos de duas escolas estaduais de Fortaleza. Para Minayo (2011, p.64), a entrevista “[...] tem o objetivo de construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes com vistas a este objetivo”. Assim, acreditamos que esse instrumento foi capaz de abordar todos os pontos que achamos relevantes apresentar na nossa pesquisa e, com isso, podermos alcançar os objetivos propostos.

Segundo Ludwig (2009), a entrevista é um instrumento que permite captar imediatamente as informações, até mesmo de assuntos íntimos e de natureza complexa. Ela permite que o pesquisador trabalhe com informantes com pouca instrução formal e que não possuem uma articulação coerente de ideias.

Ao utilizar a entrevista semiestruturada tem-se a possibilidade de apresentar com mais clareza o objetivo, caso o entrevistado não compreenda aquilo que lhe é perguntado, pois ela focaliza um determinado assunto sobre o qual foi realizado previamente um roteiro de perguntas, que podem ser complementadas por questões que venham a surgir no decorrer da pesquisa. Diante disso, esse tipo de entrevista tem como característica principal respostas mais livres e sem padronização de alternativas. De acordo com Yin (2010, p.135), “as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais”. São mecanismos fundamentais para o desenvolvimento da nossa metodologia.

Conforme Bogdan e Biklen (1994, p. 134), a entrevista é um mecanismo importante no Estudo de Caso, pois através dela o investigador tem a possibilidade de compreender como os sujeitos interpretam as suas vivências, já que ela “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”.

Assim, ao analisarmos e interpretarmos as informações obtidas por uma pesquisa qualitativa, devemos compreender os fatores homogêneos e suas diferenças no mesmo contexto social, pois, segundo Minayo (2011, p.84), “através da análise de conteúdo podemos caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos indo além das aparências do que está sendo comunicado”, pois podemos ir a fundo no que queremos conhecer.

Para Yin (2010, p.97), a coleta de dados do Estudo de Caso não pode ser considerada apenas como um registro mecânico de dados, como percebemos em alguns tipos de pesquisa, pois é preciso “interpretar a informação à medida que está sendo coletada e saber imediatamente, por exemplo, se várias fontes de informação se contradizem, levando à necessidade de evidência adicional”. Quando se coleta as evidências do Estudo de Caso, faz-se necessário realizar uma revisão e se perguntar, constantemente, como surgem os eventos ou os fatos.



Como fonte de dados utilizamos os documentos, esses que são fontes de investigação rica e estável, podendo ser consultados diversas vezes, servindo como base para diferentes tipos de estudos, fundamentando e complementando as afirmações dos pesquisadores. A análise documental, segundo Ludwig (2009, p.63), é “um recurso que permite identificar informações em documentos a partir de questões ou hipóteses anteriormente estabelecidas”.

Para a análise dos dados coletados recorreremos a Bardin (2000, p. 43) quando aponta que “a análise de conteúdo trabalha a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis”, ou seja, é através do que as pessoas falam que podemos encontrar as respostas para as nossas indagações, ou mesmo encontrar conceitos, já que quando interpretamos algo damos um significado ao que foi analisado.

Essa fonte foi escolhida por considerarmos essencial a realização de uma análise das leis que regem a formação do docente e da gestão escolar, assim como dos documentos que foram produzidos no âmbito escolar e que abordam os aspectos pedagógicos e administrativos da instituição, como: o regimento escolar, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Plano de Metas (PLAMETAS) e o IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Com isso, teremos mais clareza sobre o que se tem em vigor na legislação e qual a concepção teórica que a escola se utiliza para pôr em prática seus objetivos e metas.

De acordo Ludwig (2009), “podemos conceituar a análise documental como um recurso que permite identificar informações em documentos a partir de questões ou hipóteses anteriormente estabelecidas”. Ao nos basearmos nos documentos poderemos entender com clareza o que as políticas públicas abordam sobre o assunto de interesse.

Bardin (2000, p.45) afirma que “a análise documental tem por objectivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação”. Os documentos nos proporcionam a possibilidade de estabelecer uma relação entre o que se estabelece na teoria para o que de fato acontece na prática.

Acreditamos que essa metodologia nos deu suporte para alcançarmos os objetivos pretendidos na nossa pesquisa e aprofundarmos no nosso objeto, de maneira a permitir um conhecimento amplo e detalhado acerca do fenômeno investigado.

Tendo em vista o conteúdo do relatório em apreço, estruturamos a pesquisa nas seguintes partes: no primeiro capítulo, abordamos os conceitos e as teorias sobre gestão

escolar, partindo das concepções de administração escolar nos diferentes contextos históricos e perspectivas teóricas da gestão. Partimos da concepção de administração escolar baseada nos moldes capitalistas de uma abordagem democrática e participativa da gestão. Com relação às teorias, abordamos as concepções de Taylor e Fayol que se baseiam na administração geral, concebendo-as através da maximização da eficiência e do controle das decisões através dos critérios de eficácia<sup>1</sup>. Em outra direção, Libâneo (2001) caracteriza a gestão como sendo um processo intencional e sistemático de se chegar a uma decisão e de fazer funcioná-la. Ou seja, é uma atividade que mobiliza meios e procedimentos utilizados para atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Outro ponto que situamos ainda no primeiro capítulo foi a base legal que compõe o processo de formação de professores em gestores escolares, pois, de acordo com o Art. 64. da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9394/96, a formação dos profissionais que exercem alguma função administrativa na escola deve ser feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, ficando a critério da instituição de ensino e sendo garantida, nesta formação, a base comum nacional.

No decorrer da pesquisa tratamos do conceito de formação docente referente ao preparo dos professores para assumirem a função de gerir e coordenar a escola, perpassando pelo programa de formação de gestores proporcionado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed), abordando suas principais características, seu público alvo e objetivos. Buscamos assim, situar a formação e sua importância no processo formativo docente. Esta discussão referendou-se pelo conceito de práxis, de acordo com Vázquez (2011). Ao compreendermos a práxis devemos entender que a prática não fala por si mesma, e, por isso, deve sempre está ligada a uma teoria. Dessa forma, podemos estabelecer uma articulação entre a prática e a teoria indispensável à formação pessoal, institucional e profissional do professor como agente transformador da sua realidade.

Fizemos ainda um mapeamento das dissertações que abordam os temas semelhantes ao estudado por nós, apontando a relevância dos achados para nossa

---

<sup>1</sup> Concepção do mercado capitalista em que predomina o interesse financeiro dos proprietários e a maximização do lucro.

pesquisa. Caracterizamos o lócus da pesquisa, o perfil dos sujeitos entrevistados e apresentamos a análise qualitativa e quantitativa dos dados, apoiados no debate que tecemos entre os teóricos e as falas dos sujeitos.

Finalizando o trabalho, são trazidas as lições decorrentes das reflexões realizadas ao longo desse estudo retomando nossos pressupostos iniciais e os objetivos. Em seguida, encontram-se as referências bibliográficas e os apêndices.

## **2. BASES TEÓRICAS E TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL**

Este capítulo trata da concepção de administração escolar, destacando as políticas educacionais nos seus diversos contextos históricos, assim como das teorias da gestão. Inicialmente, analisaremos a concepção de administração escolar nos moldes capitalistas, cujos princípios são baseados no controle da produtividade e nas relações sociais desiguais. Posteriormente, apontamos a concepção democrática e participativa da gestão que promove uma redistribuição de responsabilidades e a descentralização do poder, proporcionando condições de igualdade a todos que compõe o corpo da instituição.

Com relação às teorias, o presente capítulo aborda as concepções da administração geral que traz a maximização da eficiência e o controle das decisões como forma de controlar os processos de decisões através dos critérios de eficácia, baseada numa visão fragmentada do trabalho através de gestos repetitivos e tendo como foco principal a produtividade do trabalho. Também perpassa a democratização do saber através de uma gestão baseada nos princípios de participação que enfatiza as decisões tomadas no coletivo, o que contribuirá significativamente para que as instituições de ensino adquiram progressivos graus de autonomia.

Outros pontos que se ressaltam são as características e funções dos membros da gestão escolar, nesse caso, o diretor e o coordenador pedagógico, principais responsáveis pela gestão da escola.

### **2.1. Movimentos teóricos no campo da Administração Escolar no Brasil**

A administração escolar, apesar de ser uma prática milenar, é um fenômeno que ganhou ênfase com a consolidação da revolução industrial. A partir daí, houve uma busca intensa para definir o seu conceito.

Os fundamentos gerais da administração escolar estão baseados na Teoria Geral da Administração. A teoria desenvolveu-se no século XX através das escolas clássicas, psicossocial e contemporânea. O primeiro movimento da escola clássica teve início com a consolidação da Revolução Industrial, através da administração científica de Taylor, da administração geral de Fayol e da administração burocrática de Weber.

Ao aplicar a efetividade houve a superação da neutralidade científica, enfatizando os critérios de desempenho político da administração escolar, respondendo e pondo em prática as demandas externas da natureza política do sistema educacional, indo além de suas metas internas.

De acordo com Corrêa e Pimenta (2005), o desenvolvimento do capitalismo industrial originou organizações que se difundiram e se ampliaram, dominando as esferas políticas, econômicas, sociais e ideológicas da sociedade. Essa proposta recusa a criatividade e a divisibilidade, propondo uma desumanização do trabalho através da fragmentação e repetição de gestos, acentuando a racionalização da estrutura administrativa.

No modelo taylorista-fordista os problemas centrais da organização são reduzidos a aspectos técnicos e administrativos. Com isso, a escola deixa de ter como foco principal a aprendizagem de qualidade para priorizar um conjunto de ações administrativas voltadas para a produtividade do trabalho. Entretanto, esse modelo começa a apresentar problemas de gerenciamento, pois contribui para a insatisfação, o desinteresse e um tipo de trabalho fragmentado e sem sentido. Isso se dá pela centralização no trabalho que deve se adequar às necessidades do capital.

Nesse contexto a escola passa a ser um agente fundamental na preparação para o trabalho. A concepção administrativa caracterizada nesse período é percebida como um controle da racionalidade e dos métodos de trabalho, assim como nos princípios administrativos que têm no comando da gerência o controle da produtividade. Segundo Corrêa e Pimenta (2005, p.30), a administração escolar transforma-se em um “modelo de transição de uma metodologia centrada na tarefa para uma locação no indivíduo e em pequenos grupos”.

A adoção generalizada dos princípios de administração parte da premissa de que as práticas na administração em geral poderiam ser aplicadas à direção de qualquer instituição, sem levar em consideração a natureza, os objetivos e o conteúdo político e cultural da mesma. Portanto, não havendo uma atenção aos valores éticos e à dimensão humana da gestão da educação. A administração escolar nos moldes capitalistas contribui para as relações sociais desiguais e de dominação. Baseada nessa concepção, Paro (2010, p.65) acredita que “a utilização racional de recursos para a realização de fins, adquire, na sociedade capitalista, como não podia deixar de ser, características

próprias, advindas dessa situação de domínio”. Tal concepção nos remete a uma restrita autonomia da escola que ainda está condicionada aos interesses das políticas vigentes.

Rios (2006), ao mencionar a autonomia da escola, destaca que a instituição não possui uma autonomia absoluta com relação aos fatores que estimulam as mudanças sociais. Todavia, não podemos afirmar que ela seja totalmente subordinada aos anseios que regem a sociedade.

Nessa perspectiva, a administração escolar é encarada como uma vertente da administração em geral, podendo ser utilizadas as mesmas técnicas em ambas, todavia, existindo especificidades no tratamento que se dá ao aluno e a uma matéria-prima.

De acordo com Libâneo et.al (2006), gestão é um processo intencional e sistemático de se chegar a uma decisão e de fazer funcioná-la. Ou seja, é uma atividade que mobiliza meios e procedimentos utilizados para atingir os objetivos da organização, envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Ela refere-se às atividades de coordenação e acompanhamento do trabalho das pessoas, promovendo a distribuição das atribuições de cada membro da equipe, coordenando a realização do trabalho e avaliando o desempenho do mesmo.

De acordo com Corrêa e Pimenta (2005, p.26), a administração escolar é entendida como “um conjunto de funções, onde o planejamento, a organização, a coordenação, a avaliação e o controle são elementos constitutivos”. E a sua principal função seria o processo de ensino-aprendizagem, centrado na figura do professor através de uma comunicação vertical em direção aos alunos.

Luck (2001, p.14) acredita que “a gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que objetiva, intensificar a legitimidade do sistema escolar”. Isso ocorre por meio da autoridade compartilhada, em que o poder é delegado à comunidade escolar e os deveres são assumidos por todos.

A administração tem que reagrupar e estabelecer tarefas, manter o controle do grupo ligado ao administrador, delegar autoridades, promover integração entre os funcionários, organizar tarefas, planejar o trabalho, ter um controle de avaliação do desempenho e colocar os planos em prática. Para se ter uma administração escolar de qualidade, é necessário saber utilizar de forma racional os recursos que a escola possui, para que não haja desperdícios desnecessários. Segundo Libâneo et.al (2006, p.293), em se tratando da escola

a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso dos recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

A gestão escolar, nessa concepção, abrange vários setores da instituição, sendo caracterizada por ser um sistema de relações humanas e sociais com uma interação de características diferentes das empresas convencionais. Sendo assim, podemos perceber a escola como um órgão que possui peculiaridades e diferenças, em que as pessoas devem exercer seu direito de agente de transformação. Conforme Libâneo et.al (2006, p.308), “a organização escolar é um espaço de compartilhamento de significados, de conhecimento e de ações entre as pessoas”. Quando se torna um espaço democrático de aprendizagem, a escola passa a compartilhar valores e práticas necessárias para resolver problemas e encontrar soluções relacionadas à aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição.

Segundo Paro (2010, p.205), “a administração escolar que esteja comprometida com a transformação social deve preocupar-se com a reversão dessa situação de irracionalidade em que se encontra a escola em seu interior”. Ou seja, para que ela desenvolva uma transformação social é preciso alcançar seus fins educacionais específicos. Ainda segundo esse autor, na escola, a direção e os professores não podem ser comparados com um chefe ou gerente de uma empresa, nem os alunos como matéria-prima, pois o educando tem suas características psicossociais. Podemos perceber que não existe uma aplicação absoluta da administração de empresa na escola. Já no que diz respeito à participação, as decisões nas empresas é uma forma de encontrar estratégias para aumentar a produtividade. Por sua vez, a escola deve assumir um caráter democrático e não autoritário no exercício do poder.

Foi com o surgimento do movimento de democratização no Brasil que emergiram teorias no campo da administração escolar através de um enfoque socialista, só então aparecem as críticas ao enfoque da administração escolar baseada nas teorias da administração em geral, tendo a necessidade de desenvolver práticas que envolvam todos os atores da escola, como forma de definir novos rumos para a educação e recuperar seu sentido social.

De acordo com Luck (2001, p.15), “o entendimento de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações,

decidindo sobre o encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto”. Cabe à gestão promover a redistribuição das responsabilidades como forma de aumentar a legitimidade do sistema escolar.

Partindo dessa concepção de gestão democrática, Libâneo (2001, p.41) acredita que “quanto mais participativo, solidário e democrático for o processo administrativo, maiores as possibilidades de que sejam relevantes para indivíduos e grupos”. É papel da administração escolar coordenar a ação dos atores da instituição, preservando sua especificidade e suas características como forma de contribuir para a realização plena dos indivíduos.

De acordo com Penin e Vieira (2002, p.31), “a democracia se expressa como valor e como processo. Ou seja, de um lado, afirma ideias, intenções e desejos - aquilo que se quer - de outro, requer formas de manifestação que a concretizem - aquilo que se pratica”. Ou seja, para praticar a democracia é necessária uma construção e uma prática cotidiana dos processos que reafirmam o valor democrático.

Cabe à escola ensinar uma convivência democrática em que os direitos e deveres individuais e coletivos sejam respeitados mutuamente. É dela a missão de promover a socialização e o respeito ao próximo, proporcionando a todos igualdade de condições para a participação.

Quando as pessoas possuem autonomia na escola, conseguem governar e decidir sobre seus objetivos e suas formas de organização. Com isso, ela pode envolver todos os atores que compõem o corpo da instituição na busca de um trabalho coletivo. De acordo com Libâneo (2001, p.40):

A autonomia precisa ser gerida, implicando uma co-responsabilidade consciente, partilhada, solidária, de todos os membros da equipe escolar, de modo a alcançar, eficazmente, os resultados de sua atividade, a formação cultural e científica dos alunos e o desenvolvimento das potencialidades cognitivas e operativas.

É a partir dessa autonomia que se configura a gestão democrática, essa que tem como principal objetivo proporcionar um ensino de qualidade que contribua eficazmente para o processo de aprendizagem do aluno.

É na disseminação coletiva dos objetivos propostos que será assegurado o compromisso de todos na busca de soluções, colaborando para promover um maior reconhecimento da função que exerce dentro da escola. Segundo Bravo (2011, p.48), “A



participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados, ao assumirem responsabilidades”.

E para que se tenha uma aprendizagem de qualidade, Davis e Grosbaum (2005, p.16) acreditam que “os gestores precisam trabalhar com os professores a concepção de escola que desejam implementar e, de acordo com essa concepção, como se definirão o projeto pedagógico da escola e a prática de seus professores”, promovendo uma aprendizagem contínua do aluno.

Conforme Libâneo (2001), a concepção democrática e participativa da gestão deve valorizar o desenvolvimento pessoal e o acesso de todos às informações que ajudem nas tomadas de decisões e na sua execução. Todavia, as decisões e os procedimentos necessitam de um acompanhamento para que, posteriormente, possam ser avaliadas pela direção e os membros da equipe escolar.

Para que tenhamos uma administração escolar comprometida com objetivos de cooperação entre os membros da escola é preciso entendê-la segundo uma organização com princípios democráticos, pois, de acordo com Bravo (2011), é a participação que vai fortalecer as decisões, mobilizando as forças e gerando compromisso de todos em busca dos resultados esperados.

A instituição de ensino, ao cumprir e efetivar seu papel democrático, precisa efetivar e consolidar mecanismos de participação da comunidade educacional, um deles é o conselho escolar. Dessa forma, ela estará promovendo uma maneira de partilhar o poder de decisões, envolvendo todos os segmentos da escola em discussões coletivas.

Como mecanismos dessa gestão, temos a constituição dos Conselhos Escolares, a eleição para diretores, a elaboração de um planejamento anual de forma participativa, a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a valorização das experiências da comunidade, contribuindo, assim, para a descentralização dos processos de decisão e de execução que fortalecem as unidades escolares.

Nessa proposta de reorganizar o sistema educacional de forma democrática, os sistemas de ensino vão adquirindo progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Nessa perspectiva, é colocada em questão a forma como se dá o poder, pois esse passa a ser exercido por uma ação coletiva.

De acordo com Marques (2011), o Conselho Escolar é um instrumento político em que o antagonismo, a pluralidade e o conflito são construídos através das relações

democráticas. Essa é uma das formas de respeitar os anseios considerados legítimos, sendo respeitadas as identidades individuais e coletivas.

Segundo o MEC (2005, p.45), “Quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos”. As escolas que conseguem ver no conselho escolar um aliado na luta pelo fortalecimento da unidade conseguem obter a democratização das relações escolares.

A abertura da escola para a comunidade escolar contribui para o engajamento e a participação da sociedade nas decisões e implementações de estratégias que contribuem para o desenvolvimento da educação, colaborando para o pluralismo de ideias e para um ambiente social coletivo.

Outro instrumento da gestão democrática é com relação à escolha do diretor. Partindo desse pressuposto, o MEC (2005, p. 37) afirma que “a gestão escolar não deve constituir um cargo de função vitalícia por meio de um processo de seleção que não leva em consideração a participação efetiva da comunidade escolar e local”. É preciso deixar os atores da instituição decidirem quem deverá assumir a administração da mesma, isso irá contribuir para diminuir práticas autoritárias e centralizadoras que contradizem os princípios e diretrizes estabelecidas pela legislação e pelo próprio movimento popular que reivindica a democracia.

O conceito e a prática da gestão democrática ainda não estão desenvolvidos completamente, todavia, a escola é uma estrutura privilegiada que traz consigo uma intervenção política e ideológica capaz de construir novos paradigmas e práticas que contribuam para a democracia na escola e na sociedade.

### **2.1.1. Teorias da gestão**

A teoria da gestão desenvolveu-se no século XX através das escolas clássicas, psicossocial e contemporânea. As principais teorias tiveram como base a concepção técnico-científica, o funcionalismo estrutural, a interpretativa, a autogestionária, a democrático-participativa e a interpretativa.

O primeiro movimento da escola clássica teve início com a consolidação da Revolução Industrial através da administração científica de Taylor, administração geral de Fayol e a administração burocrática de Weber.

Taylor estabeleceu uma relação entre o controle e a racionalização do trabalho com o trabalhador responsável pelo planejamento e controle das atividades escolares. Para ele, quanto maior for a divisão da mão de obra melhor a tarefa será executada, trazendo a maximização da eficiência e fortalecendo a alienação progressiva dos processos de produção dos trabalhadores. Dessa forma, a administração adquire a função de controlar os processos de decisões através dos critérios de eficiência e eficácia.

Baseada nessa concepção, Libâneo et.al (2006) destaca a visão técnico-científica como uma forma burocrática e tecnicista da escola em que as decisões são tomadas de cima para baixo. A professores, alunos e funcionários, cabe cumprir um plano já estabelecido pela gestão, cujo objetivo é alcançar maiores índices de eficiência e eficácia de forma organizada e controlada. Essa concepção defende a hierarquia de cargos e de funções administrativas como forma de racionalizar o trabalho.

É no início dos anos de 1950 que surge a abordagem do funcionalismo estrutural, cujo foco é uma análise voltada para as normas e os papéis exercidos pelos indivíduos. A organização é percebida como uma rede de decisões tomadas através dos entrelaçamentos estabelecidos com elementos estruturais e comportamentais.

Em paralelo a isso, surgem visões críticas em relação à sociedade e às organizações através da corrente marxista que trata das questões do poder e da política nas organizações, tendo nas relações de classe um instrumento que, de acordo com Corrêa e Pimenta (2005, p.33), “definem o conteúdo da vida social e a direção das mudanças e possibilidades de transformação do mundo e da sociedade”.

Esta percepção resultará em uma proposta democrática de administração escolar que ampliará o acesso à escola para as camadas mais pobres da população e a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Com a democratização do saber há a negação da divisão entre teóricos e executores, com isso, o educador torna-se um indivíduo capaz de assumir sua função política.

A concepção democrático-participativa enfatiza as decisões tomadas no coletivo, valorizando os elementos internos do processo organizacional, já que não basta tomar as decisões, é preciso colocá-las em prática. Dessa forma, haverá melhores condições no desenvolvimento de um ensino-aprendizagem de qualidade. Conforme Libâneo et.al (2006, p. 325):

Baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomada as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.

A gestão democrática é uma atividade coletiva que provoca a participação de todos em busca de um objetivo em comum, todavia, é necessário que todos se responsabilizem por suas ações de forma coordenada e controlada.

Conforme Libâneo et.al. (2006), a concepção interpretativa considera como elemento principal a análise dos processos de organização e a gestão de significados subjetivos, além das intenções e da interação das pessoas através de práticas organizativas como uma construção social que valoriza as interpretações dos sujeitos.

A concepção autogestionária, a concepção democrático-participativa e a concepção interpretativa possuem em comum o fato de que se opõem a uma gestão baseada na dominação e na subordinação dos indivíduos. Essas teorias levam em consideração o contexto social e político, assim como a construção das relações sociais e de um trabalho coletivo e participativo, mesmo tendo princípios de organização da gestão diferentes.

## **2.2. Gestão escolar: da direção à coordenação pedagógica**

A gestão escolar é composta por pessoas que têm a função de gerenciar e coordenar a instituição, dentre elas está o diretor, esse que vai responder legalmente e judicialmente pela escola, e o coordenador, o membro que irá ajudar a direção nos assuntos do âmbito pedagógico.

Conforme Pimenta e Lima (2011, p.155), “o objetivo do pedagógico se configura na relação entre elementos da prática educativa: o sujeito que se educa, o educador, o saber e os contextos em que ocorre”. A gestão que se compromete com a aprendizagem de seus alunos precisa valorizar o diagnóstico dos desafios e das prioridades do ambiente escolar.

Segundo Libâneo et.al (2006, p.293), a organização e a gestão dizem respeito ao conjunto de normas e diretrizes, assim como de ações e procedimentos que asseguram uma racionalização do uso dos recursos disponíveis na escola, seja humanos, materiais, financeiros e intelectuais, compreendendo a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. Já por “coordenação e acompanhamento compreendem-se as ações e os procedimentos destinados a reunir, a articular e a integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns”.

Ainda segundo o autor, coordenar significa assumir perante o grupo a responsabilidade de fazer a escola funcionar através de um trabalho conjunto. Para tanto, faz-se necessário que os coordenadores reflitam sobre suas práticas. É a reflexão que vai permitir aos professores avançar num processo de transformação da sua prática pedagógica a partir da sua própria transformação como intelectuais críticos, no entanto, é preciso que tenham consciência dos valores e significados que estão implícitos na prática docente e nas instituições.

Para que isso se efetive, Pimenta e Lima (2011) acreditam que a coordenação pedagógica deva estabelecer uma relação entre elementos da prática educativa, ou seja, entre o educando, o educador, o saber e os contextos em que ocorre essa interação. O setor pedagógico está relacionado com as atividades de coordenação pedagógica e de orientação educacional, sendo suas funções atribuídas a uma ou mais pessoas, no caso, professores.

O coordenador passa a promover e estimular a consciência crítica e reflexiva dos professores, readequando e aperfeiçoando as medidas que foram tomadas através da participação dos docentes, tornando-os autores de suas próprias práticas. Para tanto, é preciso saber organizar o tempo e a rotina de reflexão, desenvolvendo metodologias e habilidades que garantam uma maior comunicação entre os professores como forma de solucionar problemas e dificuldades.

Conforme Libâneo et.al (2006), é o coordenador pedagógico ou professor-coordenador que coordena, acompanha, assessora, apoiando e avaliando as atividades pedagógico-curriculares. Uma das suas principais atribuições é o relacionamento com os pais e com a comunidade, procurando incluí-los no processo de funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, assim como nos métodos de avaliações dos alunos e a interpretação que lhe são dadas.

Um dos instrumentos que aproxima os pais das ações desenvolvidas na escola é o Projeto Político-Pedagógico (PPP), pois é ele que irá orientar os membros da escola na busca de uma aprendizagem de qualidade. Segundo Vieira e Albuquerque (2001), ele é visto como um instrumento de ajuste ao processo de avaliação da escola e um documento que faz parte do conjunto da política internacional. O PPP se apresenta como um espaço de construção de uma vontade coletiva que objetiva a socialização do conhecimento. A presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos no seu processo de elaboração, assimilando significados comuns aos diferentes agentes educacionais e colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola.

O professor que assume a função administrativa da escola deve estar ciente dos seus deveres como agente de transformação, renovando suas ações administrativas e práticas pedagógicas. Conforme Libâneo et.al (2006, p.341), “o diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas”, assim como incentiva iniciativas inovadoras, elabora planos de longo prazo buscando a melhoria da escola e identificando as necessidades da instituição para encontrar soluções através da participação da comunidade na escola.

O gestor deve ter como função primordial a dedicação pelo social, pois, segundo Santos (2008), ele deve ser primeiramente um educador, compreendendo aspectos sociais e burocráticos da educação, conhecendo as leis e as técnicas, mas, sobretudo comprometendo-se com o ensino e a aprendizagem.

O diretor escolar que queira construir uma gestão eficaz deve melhorar os procedimentos de organização escolar através de um processo interno de avaliação em que possa analisar as responsabilidades e atividades daqueles que trabalham na instituição, assim como as instalações e os recursos humanos e materiais. Dessa forma ele irá proporcionar um ambiente organizado, eficiente e seguro para a aprendizagem dos alunos.

Segundo Santos (2008, p.12), “a modernidade exige gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho na escola”. Cabe a ele proporcionar um ambiente flexível e autônomo que favoreça a práticas democráticas e renovadoras.

É baseado nesses princípios democráticos que vai se configurando uma gestão voltada para suprir as demandas dos alunos através de um ensino-aprendizagem eficiente e colaborativo em que todos participam no seu processo. Dessa forma, cabe à coordenação pedagógica orientar o trabalho educativo para as finalidades sociais e políticas almejadas pelo grupo de educadores e, juntamente com o diretor, proporcionar um espaço democrático em que todos possam expressar suas opiniões.

### **2.3. A formação da gestão escolar: aportes legais e conceituais**

O Brasil vem passando por várias mudanças na organização e estrutura do seu sistema educacional, algumas delas são as transformações expressas na base legal a partir de 1988 com a Constituição Federal (CF) e, mais recentemente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996. É nessa década que a educação brasileira vem reestruturando o sistema educacional, descentralizando as ações administrativas, financeiras e pedagógicas, redefinindo o papel da escola. Com isso, a gestão escolar passou a ser vista como instrumento de aproximação da comunidade com a escola, traçando metas em comum como forma de alcançar o sucesso da instituição. 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”.

Para tanto, foi preciso pensar num ponto fundamental para se chegar a uma escola de qualidade, a formação do professor que assume a função de gestor, tendo na legislação o aparato legal para alcançar tal objetivo. Como está previsto na LDB de 1996, quando trata dos profissionais da educação:

Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são:

II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas.

Através dessa ressalva da Lei, podemos perceber claramente a preocupação em formar professores capacitados para assumir o cargo de gestor escolar, sendo, portanto, necessário a formação no Curso de Pedagogia com habilitação, ou possuir uma pós-graduação em uma área que os qualifiquem para atuar na gestão.

Tal concepção também se faz presente na resolução nº 414/2006 que dispõe sobre o exercício do cargo de direção de estabelecimento de ensino da educação básica no Estado do Ceará quando afirma que:

Art. 1º Para o exercício do cargo de direção de estabelecimento de ensino de educação básica, no Estado do Ceará, será exigida a formação do gestor ou administrador escolar em curso de graduação em Pedagogia.

§ 1º Poderá exercer, igualmente, esse cargo o candidato que tenha cursado outra licenciatura plena, com pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar.

A mesma resolução aponta em seu artigo 3º que, além da formação citada acima, é necessário que o docente que queira assumir um cargo na direção de estabelecimento de ensino da educação básica tenha experiência de, pelo menos, 3 (três) anos de efetivo exercício de docência. Isso nos mostra a necessidade de um gestor que conheça os aspectos não apenas administrativos, mas pedagógico da escola, possibilitando uma visão mais ampla do mesmo acerca dos assuntos relacionados à aprendizagem dos alunos, contribuindo para uma educação de qualidade, cujo foco é um ensino eficaz.

Ainda em se tratando da formação do gestor escolar, a LDB (1996) vem ressaltar em seu artigo 64 quais os profissionais habilitados a exercer o cargo de administrador escolar:

Art. 64. 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.

Esse artigo deixa claro que é preciso haver uma formação que garanta uma base comum, pois assim serão evitadas as disparidades regionais do País. Como forma de proporcionar uma formação de qualidade a todos os profissionais da educação, a LDB (1996), em seu Art. 61, Parágrafo único, destaca que:



A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos:

I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho.

Um dos pontos desse parágrafo refere-se a uma formação docente sólida baseada no saber científico e nos conhecimentos sociais. Isso nos mostra que a legislação está preocupada em formar profissionais críticos e capazes de refletir sobre a sua prática docente e o seu contexto social. Esse constante interesse da legislação educacional por uma formação de qualidade vem sofrendo interferências históricas no contexto em que está inserida, sendo seu papel subordinado às demandas de cada época.

Todavia, para que essa formação seja posta em prática é preciso que medidas eficazes sejam tomadas em prol da qualificação do docente, já que, segundo Vieira e Albuquerque (2001), nem sempre a legislação aponta os caminhos, pois ela pode servir apenas para regulamentar uma determinada política. Por esse motivo, só a legislação não tem o poder de mudar a realidade social, é preciso ações que possibilitem colocar em prática o que está escrito na lei. Para tanto, em seu Art. 67, a LDB de 1996 destaca que:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

§ 2º Para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico.

Essa valorização reflete diretamente na formação do profissional da educação, seja ele da área administrativa ou não. Todavia, os profissionais da educação precisam conhecer a legislação nacional, assim como as normas e as disposições administrativas do sistema escolar, pois, conforme Libâneo (2006, p.369), “as leis e os regulamentos

oficiais constituem matéria de conhecimento que a escola e sua equipe não podem ignorar”. Ao tomar consciência dos instrumentos normativos, o professor terá condições de discutir, interpretar e rediscutir as decisões tomadas no contexto escolar de forma participativa, tornando-se um ser ativo e transformador do contexto que está inserido.

Com as discussões sobre a participação de todos os membros da comunidade escolar serem sujeitos ativos na busca de soluções para escola houve um enfoque na gestão democrática em que o professor deveria exercer a função de agente nas decisões. Daí a necessidade de uma formação que torne o docente apto a exercer medidas participativas, resolvendo os problemas de forma colaborativa. Essa concepção democrática se fez presente na Constituição Federal (CF) de 1988 em seu Artigo 206, inciso VI, que estabeleceu que o ensino fosse ministrado com base nos princípios da gestão democrática do ensino público. Essa mesma abordagem de gestão se encontra na LDB 96, no seu Art.14, quando afirma que :

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Princípios esses que irão expressar a autonomia que as instituições de ensino devem possuir no âmbito de sua administração, fortalecendo a cultura e o contexto social que a comunidade está inserida, o que contribuiria para uma gestão democrática em que todos têm poder de decisão.

Essa concepção de democracia tem que estar presente nos cursos de formação dos profissionais da educação, desenvolvendo habilidades e competências como forma de solucionar as causas geradoras de conflitos. Devem possuir habilidade para administrar melhor o tempo, promovendo um ganho de qualidade e melhorando a produtividade profissional.

### **3. O PROCESSO FORMATIVO DA GESTÃO ESCOLAR**

Este capítulo apresenta a formação do professor que assume a função de gestor, destacando os conceitos que nos remetem a uma formação eficaz na medida em que esse processo seja permeado de compartilhamento da autoridade, bem como de ações coletivas, tendo como prioridade proporcionar um ensino de qualidade, cujo foco principal é a aprendizagem dos alunos.

O conceito de formação está baseado na formação docente, já que se pressupõe que os gestores possuem como formação inicial a licenciatura, cujos aspectos pedagógicos são fundamentais na implantação de um ensino de qualidade. Perpassamos também pela formação continuada dos mesmos em gestão escolar, observando em que moldes essa formação se configuram, se numa perspectiva empresarial ou pedagógica.

O processo formativo também foi abordado nesse capítulo, tendo como uma de suas finalidades transformar a prática através de um processo de mudanças, envolvendo o trabalho e outros aspectos de vida pessoal e material do professor.

Outro ponto que iremos abordar é a práxis na formação do professor como uma atividade fundada em uma teoria através do processo ação-reflexão-ação, assim como as teias e mediações se estabelecem entre a formação docente e a práxis do cotidiano no espaço da gestão escolar.

#### **3.1. Formando docentes em gestores: conceitos e pressupostos**

Segundo Libâneo (2012, p.71), foi a partir dos anos 1980 que ocorreram discussões sobre a formação e a profissionalização de professores a partir de “um conjunto de mudanças educacionais associadas à reestruturação produtiva e políticas de ajuste no âmbito do capitalismo”. As reformas educativas estavam direcionadas tanto pra qualidade da educação quanto para a gestão educacional.

Dessa forma, se tem discutido a importância de uma formação docente capaz de suprir as demandas administrativas e pedagógicas das instituições de ensino público de forma responsável e participativa. Assim, acredita-se que uma formação adequada para assumir tal função seja essencial na adoção de um modelo de gestão que pressuponha uma prática refletida, baseada num fundamento teórico.

De acordo com Pimenta e Lima (2011), as propostas educacionais que valorizam a formação dos professores não os consideram mais como meros executores de decisões alheias, mas reconhecem a capacidade de decidir dos docentes, sendo eles sujeitos de sua formação. Todavia, algumas políticas governamentais de formação investem recursos financeiros em programas de formação de professores que têm como finalidade capacitá-los para educar através da perspectiva de resultados, ou seja, quanto mais técnicas e métodos souberem, melhor para o rendimento escolar dos alunos e para os resultados da escola. Pensar num sistema de formação de professores supõe, portanto, reavaliar objetivos, conteúdos, métodos, formas de organização do ensino, diante da realidade em transformação.

Acreditamos que a formação docente pressupõe um processo contínuo de aprendizagens, e não uma forma fragmentada e desarticulada entre teoria e prática. Assim, salientamos que é preciso uma formação que contemple a dimensão pessoal e profissional, pois, segundo a SEDUC (2005, p.15), “pensar ações de formação para os professores é pensar um processo de desenvolvimento profissional nas suas mais variadas dimensões”, pois na escola existem diversos grupos de pessoa, cada uma com suas subjetividades, diferenças e formas diferentes de aprender.

Ainda baseada nessa perspectiva, falar em formação de professores, para Pimenta e Lima (2011, p.130), “é apontar para seu desenvolvimento profissional a partir de uma concepção de homem que se organiza formal e sistematicamente na perspectiva da incerteza, e não da fragmentação”. Assim sendo, cabe ao docente relacionar sua vida cotidiana da escola com os conhecimentos derivados da sua experiência como educador.

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 em que deve proporcionar uma educação de qualidade, a sua função requer também o acompanhamento das pessoas que compõem o quadro de profissionais nas suas diferentes instâncias de atuação no coletivo escolar. Ou seja, 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 o encarregado das funções de cunho administrativo.

Para tanto, é preciso uma formação que os proporcione não apenas lecionar, mas administrar em prol de uma escola de qualidade e democrática. Todavia, o que se

percebe é uma gerência em moldes capitalista, cujas metas são os principais instrumentos de medir o conhecimento do aluno e a qualidade da educação.

De acordo com Libâneo et.al (2006, p.19), “formar o profissional da educação exige um investimento competente e crítico nas ofertas do conhecimento da ética e da política”. Ao adquirir esse conhecimento, o professor terá a 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 e transformar os conhecimentos do coletivo.

Para que isso aconteça, Pimenta e Lima (2011, p.92) acreditam que os professores devem ser “valorizados como profissionais em seus saberes específicos, merecendo condições dignas de trabalho, formação inicial e de qualidade, políticas e espaços de formação contínua”. Faz-se necessário dar condições para que os docentes possam, de fato, se tornarem sujeitos reflexivos e autônomos.

Conforme Bravo (2011), a principal característica de um gestor transformador é o saber ouvir, pois é preciso escutar a opinião dos outros sabendo expressar a vontade coletiva e conhecer seu universo de atuação. É através de novas ideias que haverá o aperfeiçoamento e soluções para os problemas da escola. Sendo assim, Santos (2008, p.18) acredita que:

A formação do gestor implicará ainda o desenvolvimento de competências e habilidades que viabilizem o trabalho coletivo, a liderança de grupos, a formulação e o encaminhamento de soluções de problemas educacionais e a construção de uma proposta pedagógica no âmbito da educação escolar, em uma perspectiva de atuação profissional ética e com responsabilidade social.

Essa formação precisa estabelecer como ponto principal o processo de aprendizagem dos alunos, tendo como base os princípios democráticos. No entanto, deve, também, considerar os aspectos administrativos e burocráticos que o gestor desenvolverá no decorrer de sua função.

O gestor tem o papel de 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 tem como objetivo

principal 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. Acreditamos 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. Partindo desse pressuposto, Bravo (2011, p.7) afirma que:

Cabe à gestão garantir os meios para uma aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, não somente na sala de aula, mas na escola como um todo, uma vez que esta, em seu conjunto, deve ser um espaço favorável à aprendizagem, de busca de conhecimento e de curiosidade em relação ao mundo.

É a gestão a responsável por garantir os meios de uma aprendizagem eficaz dos alunos dentro de todo espaço escolar, estimulando os professores a adquirirem um conhecimento que permeia a sociedade, interagindo com ela e consolidando o papel da escola de agente transformador.

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 à 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.

Para isso, é preciso que o gestor tenha uma formação mais realista, assumindo uma postura crítica e reflexiva, olhando para o futuro e assimilando as novas tendências, assim ele estará preparado para enfrentar os desafios com segurança e confiança.

A formação que o professor adquire durante a graduação em licenciatura não é suficiente para transformá-lo em gestor, 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. Partindo desse pressuposto, Nóvoa (2009, p.40) acredita que uma formação deva gerar nos futuros professores “hábitos de reflexão e de auto-reflexão que são essenciais numa profissão que não se esgota em matrizes científicas ou mesmo pedagógicas, e que se define, inevitavelmente, a partir de referências pessoais”.

Por isso, os professores de sala e os docentes que assumem o cargo de gestor devem refletir sobre suas práticas, agindo juntos para melhorar 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 Bravo (2011), acredita-se que a gestão escolar deva assegurar a satisfação de todos que fazem parte da organização da instituição, tanto a sociedade como as relações internas e externas, respeitando-se a coerência com a missão da escola. Cabe ao gestor envolver a comunidade escolar em todas as atividades da escola e nas atividades que ocorrem ao seu redor, e que está diretamente ligada ao trabalho da instituição, proporcionando um ambiente escolar favorável à participação coletiva.

Quando a formação se torna um projeto coletivo, todos os envolvidos nesse processo são beneficiados, pois realizarão atividades em prol da melhoria de vida de todos e de um ensino de qualidade. Ao compreender o homem como ser ativo, criador e prático, que se transforma na medida em que transforma o mundo, pela sua ação material e social, Vásquez (2011, p. 187) afirma que: “Esse modo de articulação e determinação dos diferentes atos do processo ativo distingue radicalmente a atividade especificamente humana de qualquer outra que se situe num nível meramente natural”.

Isso porque essa atividade é um produto da consciência humana, tida através de uma intervenção da consciência, baseada numa finalidade que se sujeita ao curso da própria atividade do homem. Daí a necessidade de se pensar a práxis como um processo de transformação que possibilita ao docente intervir diretamente na sua ação,

possibilitando uma formação teórica e prática fundada na reflexão. Portanto, de acordo com Pimenta e Lima (2001, p.131), é preciso que haja uma formação contínua “a serviço da reflexão e da produção de um conhecimento capaz de oferecer a fundamentação teórica necessária para a articulação prático-crítica em relação ao aluno, à escola, à sua profissão e à sociedade”, isso porque a qualificação profissional vem sendo um assunto muito discutido na atualidade, pois o intercâmbio entre formação inicial e formação continuada deve estar ainda mais presente no processo formativo dos futuros profissionais.

Segundo Pimenta e Lima (2011, p.130), “a dinâmica de formação contínua pressupõe um movimento dialético, de criação constante do conhecimento, do novo, a partir da superação (negação e incorporação) do já conhecido”. Essa é uma formação que tem como objetivo transformar a prática através de um processo de mudanças que envolvem o trabalho e outros aspectos de vida pessoal e material.

A formação contínua deve ser baseada na reflexão e na produção de um conhecimento sistematizado, que, conforme Lima (2004), é capaz de oferecer uma fundamentação teórica articulada com a prática e assim favorecer a criticidade do professor em relação ao aluno, à escola e à sociedade. Essa formação deve fazer parte da vida do profissional, sendo carregadas das experiências de vida do mesmo.

Em se tratando da profissão docente, a formação precisa fornecer elementos para o desenvolvimento de uma aprendizagem que promova uma emancipação humana e profissional de sujeitos em formação. Segundo Libâneo et.al (2006, p.297), os professores são os responsáveis pela formação intelectual, afetiva e ética dos alunos, por isso “necessitam ter consciência das determinações sociais e políticas, das relações de poder implícitas nas decisões e as ações levadas na escola e nas salas de aula”. Dessa forma, é preciso que os docentes tenham uma formação que os proporcionem um desenvolvimento contínuo da aprendizagem, baseado em seu aprender na profissão docente e na construção de sua identidade, valorizando a formação social e contínua de sua profissão.

Imbernón (2002) acredita que o tipo de formação inicial que os professores costumam ter não os prepara para aplicar uma nova metodologia e nem métodos desenvolvidos tecnicamente nas suas práticas em sala de aula. Nem tão pouco fornece informações sobre como desenvolver, implantar e avaliar processos de mudança. Todavia, a formação inicial é muito importante já que é o início da profissionalização e



o primeiro estágio da formação continuada. Daí a necessidade de uma formação continuada no seu processo formativo, isso possibilitará ampliar seus conhecimentos de forma crítica através de forma dinâmica e flexível.

Um das preocupações são os tipos de formações iniciais que estão surgindo nos últimos anos, pois são formações aligeiradas que, segundo Pimenta e Ghedin (2012, p.48), são:

Acompanhadas de explícitas e às vezes sutis desqualificações das universidades para realizar essa formação, e mesmo da desqualificação e da falta de incentivos para as pesquisas sobre formação de professores que estas têm realizado em escolas públicas, gerando significativos conhecimentos sobre as necessidades para as políticas de formação e de desenvolvimento profissional dos professores, das escolas e mesmo dos sistemas de ensino.

Esse tipo de formação fornece um conhecimento incompleto e de má qualidade, não dando condições aos docentes refletirem sobre suas práticas de ensino, ficando restritos ao pragmatismo e provocando impactos profundos na organização do trabalho pedagógico e na aprendizagem dos alunos. Ainda segundo a autora, esses programas de formação valoriza a prática em detrimento da teoria, não tomando a prática como objeto de análise crítica, o que demandaria mais tempo para que ocorresse uma sólida formação teórica voltada para o diálogo com as práticas. Com isso, esses cursos de uma qualidade não aceitável podem vir a provocar uma deformação da concepção de formação continuada, passando a ser entendida como uma forma de corrigir os problemas ocasionados pela má formação inicial.

Conforme Lima (2001, p.30), “a formação contínua é a articulação entre o trabalho docente, o conhecimento e o desenvolvimento profissional do professor, como possibilidade de postura reflexiva dinamizada pela práxis”, ou seja, alicerçada na reflexão crítico-teórica. A autora parte do pressuposto do trabalho como categoria fundante da vida humana e da práxis, baseada num conhecimento em um determinado momento histórico de uma dada realidade.

É preciso pensar a formação inicial e continuada como momentos de um processo contínuo de construção de uma prática qualificada que incorpora aspectos da diversidade, tendo um compromisso social com a educação. Dessa forma, o docente poderá afirmar sua identidade profissional e pessoal. Isso no remete ao que Dubar (2003) aponta quando acredita que a formação do professor é fundamental para a

construção da identidade profissional, pois irá facilitar a aquisição de saberes estruturados simultaneamente, estabelecendo uma relação entre o trabalho e a carreira profissional. Acreditamos que os aportes teóricos permitem aprofundar e enriquecer os esquemas exigidos para a prática do professor.

O professor que assume a função de gestor, seja ele diretor ou coordenador escolar, deve possuir uma formação continuada que o permita conhecer e aprimorar seus conhecimentos relacionados aos assuntos pedagógicos da instituição e aos assuntos do âmbito administrativo, pois, segundo Libâneo et.al (2006), a organização e a gestão do trabalho escolar demandam um constante aperfeiçoamento profissional, político, científico e pedagógico de toda a equipe.

### **3.2. Formação do gestor e a práxis docente: uma articulação entre teoria e prática.**

A formação docente baseada numa práxis, como base da formação gestora, constitui um aspecto importante para os processos de aprendizagem pedagógica, desde que o fato de a natureza e o sentido da educação, enquanto prática refletida, seja valorizado. No entanto, é necessário haver uma conscientização da atividade para que aconteça a práxis, já que essa não se dá através de ação simplista e imediatista, pois, segundo Vásquez (2011, p. 240), "A consciência simples vê a si mesma em oposição à teoria, já que a intromissão desta no processo prático lhe parece perturbadora".

Dessa forma, a teoria assume o papel de superar o praticismo, baseado numa crítica coletiva e abrangente que vai para além dos contextos escolares, incluindo as esferas sociais mais amplas, dentre elas, a esfera política, pois, segundo Libâneo (2012), os professores tendem a limitar sua ação e reflexão à sala de aula e ao contexto mais imediato, submetendo-se às rotinas e às experiências sem levar em consideração os fatores estruturais do seu trabalho.

Por isso é preciso que o professor seja dotado de conhecimentos múltiplos, tornando-se um cidadão de ideias críticas e comprometido com seus ideais de transformação. No entanto, a sua prática não pode ser concebida de uma forma pragmática, mas numa ação fundada em uma teoria através do processo ação-reflexão-ação, ou seja, na práxis.

Ainda baseada nessa concepção, Pimenta e Lima (2011, p.43) acreditam que "o papel das teorias é iluminar e oferecer instrumentos e esquemas para análise e investigação que permitam questionar as práticas institucionalizadas e as ações dos sujeitos", questionando sempre as ações e percebendo as teorias como algo em constante processo de mudança e provisórias da realidade.

Não podemos conceber a práxis como algo pragmático que reduz o prático ao utilitário e que transforma o teórico em útil. Para termos um conhecimento verdadeiro é necessário haver uma transformação da realidade, cujo homem seja o agente dessa mudança. Dessa forma, Pimenta e Franco (2008, p.37) afirmam que "A prática pela prática e o emprego de técnicas sem a devida reflexão podem reforçar a ilusão de que há uma prática sem teoria ou de uma teoria desvinculada da prática".

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-o em ato crítico. Tal concepção nos remete a Rios (2006), quando a mesma acredita que a reflexão é que nos fará ter consciência do nosso conceito, esse que, articulado com a ação, irá transformar o processo social em prol de um significado mais profundo para a vida, a prática educativa e o trabalho.

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. Ela precisa ser estudada, debatida e compartilhada com o campo de conhecimento a ser investigado. Segundo J.Therrien e S.Therrien (2009, p.7), "a postura dialógica do docente educador propicia 'possibilidades' de reflexão conjunta acerca dos diversos pontos de vista e sentidos relativos aos conteúdos de aprendizagem". Ao manter uma relação dialógica com o aluno, o docente estará contribuindo para uma formação capaz de gerar sentidos e significados que poderá proporcionar ao aluno condições de adquirir novos saberes.

Ainda segundo o autor, a epistemologia da prática é vista como um campo sistemático de estudo que aponta para a relação que o professor estabelece com o objeto de aprendizagem, como, por exemplo, os saberes para a formação do trabalho docente. Trabalho esse que pode estar relacionado tanto à sala de aula como à gestão escolar, pois os professores que assumem o cargo de gestor devem possuir uma formação que os possibilitem refletir, não apenas sobre suas ações em sala de aula, mas num contexto

extraclasse, como é o caso da coordenação ou gerência escolar. O docente deve ser um sujeito produtor de um conhecimento que se dá através de uma práxis comprometida politicamente e para além da prática em sala.

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 em um modelo inacabado que está em consonância com o processo de aprendizagem. É através de uma formação voltada para a práxis que os professores poderão assumir uma postura de abertura às constantes mudanças ocorridas na sociedade atual, adquirindo novos conhecimentos e provocando mudanças, do tipo comportamental e de desenvolvimento lógico dos alunos.

Muitas vezes as necessidades de formação dos professores não estão relacionadas ao desconhecimento sobre algo, mas da falta de informação que os profissionais têm a respeito de novas exigências do trabalho profissional. Por isso, a necessidade de uma reflexão sobre a prática como forma de questionar e aperfeiçoar a atividade docente.

De acordo com Lima (2004), a formação do docente é realizada através do repensar sobre a prática e sobre a 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, pois, assim como destaca Pimenta e Franco (2008, p.88):

O professor é um profissional do humano que ajuda o desenvolvimento pessoal e intersubjetivo do aluno, sendo um facilitador de seu acesso ao conhecimento; é um ser de cultura que domina sua área de especialidade científica e pedagógica-educacional e seus aportes para compreender o mundo; um analista crítico da sociedade, que nela intervém com sua atividade profissional; um membro de uma comunidade científica, que produz conhecimento sobre sua área e sobre sua sociedade.

Para que ele possa desempenhar seu papel de agente crítico é preciso que reflita sobre seu trabalho de uma forma mais ampla. Com isso ele estará agindo sobre a ação pedagógica que desenvolve. Esse espaço de reflexividade deve ser dotado de uma autonomia, cabendo à gestão escolar subsidiar os meios necessários para que o professor possa exercer sua práxis de forma transformadora e autônoma.

De acordo com Libâneo (2012, p.81), "a reflexividade consiste, precisamente, nesse processo de tomar consciência da ação, de tornar inteligível a ação, pensar sobre o que faz". Ela pressupõe a capacidade do ser humano de mudar sua realidade, intenções e saberes através do conhecimento. Com isso, a prática se torna uma ação refletida e de caráter transformador.

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. De acordo com Lima (2004), a práxis é a atitude humana que transforma a natureza e a sociedade. Não basta conhecer e analisar o mundo, é necessário transformá-lo. A 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.

Partindo desse pressuposto, Vásquez (2011) acredita que a práxis, além de ser uma atividade que transforma a natureza e os objetos, transforma também a relação do próprio homem sobre a natureza e sobre si mesmo. Dessa forma, teremos uma atividade capaz de garantir um conhecimento pedagógico construído através da reflexão e baseada num processo de transformação social, cujos agentes são a Escola e o Professor. No entanto, é preciso que o gestor tenha uma visão de futuro, tendo a sensibilidade de perceber a realidade do contexto escolar e modificá-la, sempre que necessário, na busca da melhoria da qualidade de ensino.

Conforme Pimenta (2006), a contribuição dos educadores para essa mudança está na possibilidade de desenvolverem a atividade de refletir sobre a própria prática. Acreditamos que o professor deva 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. 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.

É preciso reforçar um sentimento de pertença nos professores, pois assim, segundo Nóvoa (2009), eles poderão se apropriar dos processos de mudança, transformando-os em práticas concretas de intervenção, possibilitando uma reflexão coletiva que dará sentido ao desenvolvimento profissional dos professores.

Para tanto, faz-se necessário que a escola, como locus de formação, possibilite a interação entre os sujeitos envolvidos no processo de aprendizagem, contribuindo para a construção de novos conhecimentos. Assim, cabe à gestão escolar assumir sua postura de agente transformador, pois é preciso que o gestor tenha uma visão global dos problemas da escola, incentivando o grupo a pensar e a executar o que foi previsto, contribuindo, assim, para a superação das dificuldades. Com isso, o gestor estará despertando o interesse e a vontade dos docentes em refletir sobre suas ações e o seu papel como agente de uma sociabilidade verdadeiramente humana em que os sujeitos são capazes de refletir criticamente através da coletividade, pois, segundo Nóvoa (2009), é preciso desconsiderar a ideia de que o profissional da educação exerce uma função de mero transmissor de conhecimentos.

Ao se tornar um profissional reflexivo, crítico e transformador, o docente irá construir sua identidade baseada numa construção coletiva, o que lhe permitirá a aquisição de uma competência no seu agir docente. Baseada nessa concepção, J.Therrien e S.Therrien (2009, p.9) afirmam que:

A compreensão do trabalho do profissional de ensino como uma práxis transformadora de um sujeito-docente em interação situada com outro sujeito-aluno em que a aprendizagem centrada na formação de identidade pela constituição de novos saberes, sentidos e significados é regida pela mediação de uma racionalidade dialógica em direção ao entendimento entre ambos no horizonte de uma emancipação cidadã e profissional fundada no ser social.

Ao perceber sua ação como uma práxis, o docente estará formando cidadãos críticos com capacidade de transformar a realidade em que vivem através de uma relação intersubjetiva com os sujeitos da aprendizagem. Dessa forma, Pimenta e Ghedin (2012) apontam que os professores não podem estar à margem das discussões públicas sobre as finalidades do ensino e da organização, já que estão no meio das contradições presentes na sociedade. Eles precisam levar em consideração o contexto ao qual estão inseridos e com isso estabelecer uma relação com a prática.

O docente, como agente de transformação, deve ter um posicionamento pessoal consciente e crítico que lhe permita encaminhar questões e incorporar conhecimentos necessários na construção de um processo participativo que vai prevalecer a discussão das ideias, a aceitação de experiências vivenciadas pelos outros, baseado em um diálogo

aberto e verdadeiro, fortalecido pelo espírito de cooperação. Conforme Vázquez (2011, p.248):

As exigências da prática contemporânea (...) constituem uma poderosa fonte de desenvolvimento da teoria. A prática em seu mais amplo sentido, e, particularmente, a produção, manifesta seu caráter de fundamento da teoria na medida em que esta se encontra vinculada às necessidades práticas do homem social.

O desenvolvimento da teoria se dá com base na prática. A atividade teórica só pode acontecer se estiver condizente com a realidade, sendo, portanto, um objeto de interpretação e transformação que tem na sua própria atividade prática um fundamento inesgotável. É a prática que vai servir de critério de verdade e enriquecimento da teoria. É preciso que o professor tenha clareza da sua função social tanto na escola como na sociedade.

De acordo com Pimenta (2012), "A prática reflexiva, enquanto prática social, só pode se realizar em coletivos", no entanto, a escola deverá se transformar em comunidades de aprendizagem nas quais os professores possam obter novos conhecimentos e se apoiarem mutuamente. Ao assumirem esse compromisso, os docentes estarão contribuindo para mudanças institucionais e sociais.

Nesse processo reflexivo é preciso levar em consideração tanto a teoria quanto a prática, pois, de acordo com Vázquez (2011, p.244), "... o progresso do conhecimento teórico, e inclusive as formas mais elevadas da atividade científica, aparece vinculado às necessidades práticas dos homens". Partindo desse pressuposto, podemos afirmar que a forma de agir do homem no mundo exige um pensamento teórico, ou seja, a prática se torna fundamental para a teoria. É preciso que o indivíduo aja criticamente sobre sua ação, assim, ele irá melhorar e aperfeiçoar sua prática.

#### **4. EXPLICITAÇÕES DA TEMÁTICA NO ÂMBITO DE DISSERTAÇÕES E PUBLICAÇÕES: ESTADO DA ARTE**

Esse capítulo vem apresentar as pesquisas realizadas sobre o tema abordado na investigação durante o período de 2007 – 2012, já que nesse período podemos encontrar as publicações mais recentes com uma revisão teórica mais atualizada. Para tanto utilizamos palavras-chave que condizem com a proposta da nossa pesquisa na realização da presente análise. Nossa investigação se deu através de dados retirados do site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), pois acreditamos que tais publicações nos evidenciarão da temática estudada, esclarecendo melhor o tema da formação de gestores escolares.

##### **4.1. Um estudo sobre a formação da gestão escolar: o estado da arte**

Como forma de identificarmos as pesquisas mais recentes que apresentam como temática a formação desses profissionais no âmbito da gestão escolar foi que elaboramos o estado da arte. Para tanto, realizamos um levantamento e mapeamento das produções publicadas com o objetivo de conhecer e/ou identificar o que foi produzido atualmente sobre a nossa temática. Dessa forma, poderemos visualizar quais as contribuições que nossa pesquisa trará para os estudos científicos. Segundo Ferreira (2002), o Estado da Arte é conhecido pelo seu caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que se quer investigar, baseado em categorias que apresentam os temas a serem analisados.

Inicialmente através da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) tivemos condições de analisar alguns trabalhos relevantes sobre o tema proposto. Para tanto, realizamos uma busca no site com as palavras-chave “formação da gestão escolar”. Como critério utilizamos a aproximação dos temas com o nosso objeto; ao selecionarmos todos os resumos que apresentavam as palavras-chave citadas, lemos os textos na íntegra como forma de termos com exatidão o que acreditamos ser próximo do nosso tema; posteriormente, analisamos de forma qualitativa as temáticas apresentadas pelos pesquisadores, verificando as semelhanças e diferenças entre as temáticas das mesmas com a do nosso estudo; demonstramos os achados de forma percentual. Outra fonte de pesquisa relevante para nosso tema foi o



site da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), a partir da produção de periódicos que tratam sobre administração na área da educação escolar. Segundo Severino (2000), as revistas científicas fortalecem e consolidam os critérios de avaliação para a qualidade da ciência assim como contribuem para a produtividade dos indivíduos e instituições. São elas que garantem a memória da ciência, representando um dos meios mais importantes de produção e disseminação do conhecimento.

Para as análises das temáticas das dissertações levantadas através do site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fizemos referencia ao período de 2007 e 2011. O quadro a seguir apresenta o demonstrativo elencando os autores, os títulos das dissertações e as áreas de conhecimento, exceto no ano de 2009, que houve apenas uma pesquisa semelhante ao tema de interesse.

Quadro 1. Apresentação das 7 dissertações dentre 66 pesquisadas no ano de 2007.

| <b>Título</b>                                                                                                                                       | <b>Autor</b>                       | <b>Área(s) de conhecimento</b> | <b>Instituição</b>                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Especialistas, professores e pedagogos: afinal, que profissional é formado na pedagogia?                                                            | Ana Elisa Spaltonzi Queiroz Assis. | Educação                       | PUC- Campinas                                            |
| Gestor Escolar: demandas e desafios da gestão escolar na Rede Pública Estadual Paulista.                                                            | Edilene Aparecida Correia Pontes.  | Educação                       | Universidade Cidade de São Paulo (UNICID)                |
| A Gestão Educacional no Estado de Tocantins.                                                                                                        | Indira Alves França.               | Educação                       | Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC) |
| Gestão escolar no ensino fundamental: uma análise do trabalho.                                                                                      | Luciano de Sousa Silva.            | Educação                       | Universidade Federal da Paraíba (UFPB)                   |
| O diretor de escola, o projeto político-pedagógico e a formação dos professores em uma escola municipal de ensino fundamental do interior paulista. | Marcia Maria de Oliveira Tessarin. | Educação                       | Universidade Federal de São Carlos (UFScar)              |

|                                                                                                                      |                                  |             |                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------|------------------------------------------------|
| A formação continuada de gestores escolares em dois municípios mineiros: do Procad ao Progestão.                     | Maria do Socorro Vieira Barreto. | Educação    | Universidade de Brasília (UnB)                 |
| Gestão democrática escolar e capacitação continuada de gestores: (res)significação da linguagem no contexto escolar. | Silvana Edinezia Campos da Luz.  | Linguística | Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) |

**Fonte:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES. Fortaleza/CE, 2012.

Do total de 66 dissertações pesquisadas no ano de 2007, apenas 7 estavam relacionadas de alguma forma com a formação de diretores e coordenadores escolares. Dentre esses, dois tinham como objetivo estudar o trabalho do diretor, assim como o seu papel na organização de um espaço escolar destinado à formação dos docentes. Apesar dos dois não falarem diretamente da formação da gestão escolar, observamos achados que perpassam a mesma.

Outras duas dissertações apresentaram a formação de gestores sob a ótica de cursos de formação continuada destinados aos gestores, no caso, um curso de linguística e de programas como o “Projeto de Capacitação de Dirigentes Escolares de Minas Gerais” (Procad) e do “Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares” (Progestão). Um pesquisador estudou as características da gestão educacional, dentre elas a formação, baseadas nos indicadores educacionais; uma dissertação vai tratar da formação e prática da gestão escolar com foco na gestão de pessoas; a última irá analisar o papel do curso de Pedagogia na formação de gestores escolares. Dentre todas as dissertações pesquisadas, 6 são da área de educação e uma da área de linguística.

Como podemos perceber, nesse ano as publicações referentes ao nosso objeto de estudo foram destinadas principalmente a programas específicos de formação para a gestão escolar e para o papel que o diretor assume no processo de formação continuada dos docentes, bem como o que esse trabalho pode contribuir para uma gestão democrática. Dessa forma, acreditamos que não houve um enfoque na formação inicial e continuada do diretor e coordenadores escolares. Conforme Libâneo (2001, p.11), é preciso haver:

O intercâmbio entre formação inicial e formação continuada, de maneira que a formação dos futuros professores se nutra das demandas da prática e que os professores em exercício frequentem a universidade para a discussão e análise dos problemas concretos da prática.

Os professores precisam dominar uma série de competências e habilidades específicas que só poderão ser adquiridas durante um processo continuado de formação. Daí a necessidade da reflexão sobre a prática para construções de teorias e para a formação de um profissional crítico-reflexivo.

Quadro 2. Apresentação das 14 dissertações dentre 79 pesquisadas no ano de 2008.

| <b>Título</b>                                                                                                                                                    | <b>Autor</b>                         | <b>Área(s) de conhecimento</b> | <b>Instituição</b>                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Formação continuada de gestores em Minas Gerais: um estudo a partir da experiência do Progestão no município de Uberaba de 2003 a 2006.                          | Alcione Wagner de Souza.             | Educação                       | Universidade Federal de Uberlândia (UFU)                         |
| Formação continuada na escola.                                                                                                                                   | Carolina Yamamoto.                   | Educação                       | Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)                      |
| Gestão democrática nas escolas e Progestão: que relação é esta?                                                                                                  | Claudia Aparecida Sorgon Scotuzzi.   | Educação                       | Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP) |
| Programa de capacitação a distância de gestores escolares no estado do Pará: um estudo sobre a implementação do curso de especialização no período de 2001-2002. | Danielle Xabregas Pomplona Nogueira. | Educação                       | Universidade de Brasília (UnB)                                   |
| Formação continuada e desenvolvimento profissional de professores a partir da experiência de gestão: estudo em escolas públicas estaduais de Belo Horizonte.     | Eliurde Elinia Rodrigues.            | Educação                       | Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)     |
| Formação continuada de professores em serviço como gestão democrática da formação docente: uma possibilidade de emancipação?                                     | Katia Feijó da Silva.                | Educação                       | Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)                    |

|                                                                                                                                       |                                  |          |                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------------------------------|
| A Formação e a Identidade profissional do gestor escolar da rede pública de ensino paulista.                                          | Luciana Cazarini Lima de Marchi. | Educação | Universidade Braz Cubas (UBC)                          |
| Prática e teoria da gestão escolar de uma escola de ensino básico.                                                                    | Maisa Kugler Rodrigues.          | Educação | Universidade Cidade de São Paulo (UNICID)              |
| O diretor de escola pública: que profissional é este?                                                                                 | Maria Aparecida Fava Igreja.     | Educação | Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)            |
| O exercício da liderança praticada pelo diretor escolar frente às exigências contemporâneas de gestão.                                | Patrícia de Araújo Silva.        | Educação | Universidade do Estado da Bahia (Uneb)                 |
| Formação e prática de gestão escolar com o uso das tecnologias.                                                                       | Renata Bankovsky.                | Educação | Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) |
| Gestão multicultural.                                                                                                                 | Ricardo de Souza Janoário.       | Educação | Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)          |
| Gestão educacional: possibilidades e limites da atuação democrática e participativa do diretor.                                       | Sandra Nara Neves.               | Educação | Universidade Tuiuti do Paraná (UTP)                    |
| O programa de educação continuada dos gestores da educação pública paulistana no contexto das reformas educacionais dos anos de 1990. | Sônia Maria de Sousa Santa Cruz. | Educação | Universidade Nove de Julho                             |

**Fonte:** site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Fortaleza/CE, 2012.

No ano de 2008 foram analisadas 14 dissertações de um total de 79, todas na área de educação. Como resultado, obtivemos os seguintes dados: 6 pesquisas destinadas a estudar a formação de gestores escolares através de programas e projetos, como o Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares – PROGESTÃO, e o Projeto Gestão Escolar e Tecnologias no cotidiano da gestão escolar; 2 dissertações que tratam da formação continuada de gestores; uma tem como lócus, a escola; Outras duas vão apontar como a gestão escolar contribui para o processo de desenvolvimento profissional e na

formação continuada do professor; 2 autores vão examinar a gestão escolar baseada na competência; Uma pesquisa vai destacar a Gestão Educacional e a Formação do Gestor em Educação baseada numa perspectiva multicultural, através do Curso de Pedagogia; a última pesquisa destacou a formação inicial do gestor. Ainda no ano citado, houve 2 dissertações que se aproximaram do tema de nosso interesse, pois apresentaram pesquisas apontadas para o tipo de formação continuada dos gestores no lócus da escola, todavia os autores não analisaram a formação inicial dos mesmos e como essas podem contribuir ou não para o desempenho da função gestora. Daí a importância do nosso tema, pois o mesmo aborda a formação da gestão desde a graduação à formação continuada.

No ano de 2009, das 76 dissertações analisadas, apenas uma tratou da formação do gestor, e foi da área de educação; Teve como título “gestão do trabalho pedagógico na escola: análise das repercussões do Progestão na formação docente”, da autoria Tânia Maria Rodrigues Lopes. Todavia, não percebemos uma aproximação com nosso tema, já que a mesma teve como temática de estudo o Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares (PROGESTÃO) na perspectiva da formação do coordenador pedagógico.

O Progestão é um programa que procura promover a articulação entre a gestão pedagógica da escola básica e as políticas públicas da educação, com o objetivo de melhorar o desempenho escolar e criar uma educação de qualidade para todos. Os programas de formação para gestores contribuem significativamente para uma formação continuada capaz de melhorar o desempenho da escola. Segundo seus documentos norteadores.

Quadro 3. Apresentação de 13 dissertações dentre 84 pesquisadas no ano de 2010.

| <b>Título</b>                                                                                                                                    | <b>Autor</b>                    | <b>Área(s) de conhecimento</b>                                                           | <b>Instituição</b>                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Programa escola de gestores no estado do Piauí: pertinência e eficácia na visão participantes.                                                   | Bartolomeu Jo Ribeiro de Sousa. | - Administração unidades educativas<br>-Administração educacional<br>-Política educacion | Universidade Católica Brasília (UCB). |
| Estudo sobre a percepção d gestores das escolas estaduais piedade sobre o curso de gest educacional da faculdade educação da UNICAM (2005/2007). | Cecilia Lop Godinho Rodrigues.  | Educação                                                                                 | Universidade Sorocaba (UNISO)         |
| As políticas de formação                                                                                                                         | Christian Mar                   | Educação                                                                                 | Pontifícia Universida                 |

|                                                                                                                                 |                                               |                                                          |                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| pedagogo e a qualidade educação básica.                                                                                         | Teixeira.                                     |                                                          | Católica Paraná (PUCPR)                                          |
| O Programa Nacional Escola Gestores em foco: um estudo casos sobre culturas, políticas práticas e a inclusão e educação.        | Christina Holm Brazil.                        | Educação                                                 | Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)                    |
| A Coordenação Pedagógica: do imaginário dos alunos do curso de Pedagogia da UFMG à atuação deste profissional.                  | Debora Maria Rodrigues Cantaruti de Carvalho. | Educação                                                 | Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)                      |
| A gestão escolar em escolas públicas de ensino médio: Teoria, Legislação e a Prática no Cotidiano.                              | Dirce Maran de Carvalho.                      | Educação                                                 | Universidade Cidade de São Paulo (UNICID)                        |
| A construção do conhecimento sobre a formação do administrador escolar: uma análise a partir das publicações nacionais.         | Eulália Araújo Calixto.                       | Administração de sistemas educacionais; Ciências humanas | Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP) |
| Formação de gestores escolares no curso de pedagogia: a relação entre saberes e práticas.                                       | Isabelle Pereira de Freitas Augusto.          | Educação                                                 | Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)                        |
| Processo de seleção de diretores de escola pública do sistema municipal de ensino de Manaus - Prosed.                           | Luiz Carlos Albuquerque de Souza.             | Educação                                                 | Universidade Federal do Amazonas (UFAM)                          |
| A construção social do conceito de "Bom" Gestor.                                                                                | Marli Campos.                                 | Educação                                                 | Universidade Regional de Blumenau (FURB)                         |
| A formação do supervisor educacional do Estado do Rio de Janeiro: perfil, competência e ação.                                   | Rosângela dos Santos Corrêa.                  | Educação                                                 | Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)                  |
| Formação continuada de gestores da educação: uma perspectiva interdisciplinar.                                                  | Sheila Siqueira Camargo.                      | Educação                                                 | Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)           |
| Saberes e fazeres da gestão democrática: as apropriações dos conhecimentos do Progestão e as práticas da administração escolar. | Valeria Figueiredo Argolo.                    | Educação                                                 | Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)                  |

**Fonte:** site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Fortaleza/CE, 2012.

No ano de 2010, das 13 dissertações citadas, apenas uma não se encontra na área ampla de educação, mas na área de administração de sistemas educacionais. No presente ano, das dissertações pesquisadas, 3 trataram da formação continuada do gestor, todavia, com três enfoques diferentes: aspectos ontológicos, epistemológicos e praxiológicos; o

conceito de “bom gestor”; e os desafios da gestão democrática. Outras 3 buscaram compreender a formação do gestor a partir de programas como o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB), Processo Interno de Seleção de Diretores Escolares (PROSED) e o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), que esteve presente nas pesquisas de todos os anos entre 2007 e 2010. 2 dissertações pesquisaram sobre a formação dos gestores através dos cursos de especializações em gestão escolar. A formação do coordenador pedagógico foi abordada em 2 dissertações, sendo uma direcionada à formação humana e de competências e a outra para sua prática na escola. 1 dissertação analisa os saberes da formação inicial de gestores escolares e como esses saberes ajudam na prática gestora. Outra pesquisa irá tratar das políticas de formação do pedagogo e quais suas contribuições para a qualidade da gestão pedagógica. E a última vai apresentar uma análise das publicações que tratam sobre a formação do administrador escolar.

Como podemos perceber, no ano de 2012 não houve, dentre os textos pesquisados, estudos que tratassem da nossa temática (a formação da gestão escolar) tendo como sujeitos o diretor e o coordenador pedagógico. Vale ressaltar que tais profissionais são fundamentais no desenvolvimento de uma gestão escolar de qualidade, já que o coordenador pedagógico tem como papel principal acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores, além de orientar os pais sobre a aprendizagem dos filhos e informar a comunidade sobre os acontecimentos da escola, tendo o diretor como apoiador em suas decisões. Muitas são as responsabilidades desses profissionais, sendo necessária uma formação que o torne apto para exercer tal função.

Quadro 4. Apresentação de 7 dissertações dentre 92 pesquisadas no ano de 2011.

| <b>Título</b>                                                                                                                                | <b>Autor</b>                            | <b>Área(s) de conhecimento</b> | <b>Instituição</b>                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|
| Formação dos gestores escolares no contexto das políticas de avaliação da aprendizagem.                                                      | Ada Pimentel Gomes<br>Fernandes Vieira. | Educação                       | Universidade Estadual do Ceará (UECE)     |
| Percepção dos cursistas sobre um curso a distância de formação de gestores da educação básica: um estudo de caso do par formação em Alagoas. | Jussiara Xavier Pinheiro.               | Ciência política               | Universidade Católica do Salvador (UCSal) |

|                                                                                                                                                                             |                                      |               |                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|
| Conselhos Escolares nas Escolas Municipais de Duque de Caxias? Tensões e perspectivas.                                                                                      | Luiza Maria Martins Chaves.          | Educação      | Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)                |
| A ação do gestor na formação continuada da escola - um espaço de construção para uma escola democrática.                                                                    | Luzinete Rodrigues da Silva Santana. | Educação      | Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)                     |
| Pereira Teixeira. Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional Escola de Gestores no Estado do Paraná.                                             | Marilza Aparecida.                   | Educação      | Universidade Federal do Paraná (UFPR)                          |
| Gestores Escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo do estado de São Paulo. | Mirna de Lima Medeiros.              | Administração | Universidade de São Paulo/ Ribeirão Preto (USP-Ribeirão Preto) |
| Formação de gestores de escola pública: dimensão teórica e participação estratégica.                                                                                        | Rose Cléia Farias Vigolo.            | Educação      | Universidade Regional de Blumenau (FURB)                       |

**Fonte:** site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Fortaleza/CE, 2012.

Das 92 dissertações analisadas no ano de 2011, 5 abordaram a área de educação; 1 a área administração e 1 a área de ciência política; 7 pesquisas apresentadas se aproximaram do tema da nossa pesquisa, sendo 3 pesquisas referentes a formação do gestor escolar. Dentre essas, duas enfatizavam uma formação voltada para resultados satisfatórios em relação à aprendizagem dos alunos; 3 pesquisas apresentaram uma análise sobre programas e cursos de formação, sendo dois para gestores e uma para Conselheiros escolares; Já a última apresentou a concepção dos diretores escolares sobre a manifestação da representação social enquanto forma de conhecimento socialmente elaborado e compartilhado que contribui para a formação de gestores.

As dissertações que abordaram a questão da formação da gestão como critério para o alcance de bons resultados condizem com a proposta da nossa pesquisa, já que iremos abordar os aspectos pedagógicos que envolvem os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).



As formas de avaliação da aprendizagem dos alunos é o principal objetivo de uma escola dita de qualidade, sendo o professor o responsável pela condução dos processos educacionais e de uma aprendizagem transformadora do mundo. Dessa forma, o tema da avaliação educacional é tido como um dos mais frequentes nas discussões, tanto dos especialistas da área, quanto dos pesquisadores das temáticas de políticas públicas.

Como podemos perceber através da identificação dos objetos de estudo de todas as dissertações apresentadas acima, a maioria dos trabalhos desenvolvidos tinha como foco os programas de formação de gestores ou os cursos de especialização, assim como a formação continuada do diretor ou do coordenador escolar. Isso mostra a relevância do nosso estudo, já que nosso objeto é a formação da gestão escolar, destacando o diretor e os coordenadores pedagógicos, perpassando pela sua formação inicial, continuada e a que se dá através da prática no cotidiano escolar.

Acreditamos que ao analisarmos a formação da gestão escolar poderemos compreender que fatores de tal formação podem influenciar na qualidade do ensino e se a mesma contempla aspectos administrativos e pedagógicos indispensáveis no exercício da função de gestor escolar.

#### **4.2. Administração Escolar: Estudos publicados nos periódicos da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE)**

Outra fonte de pesquisa que acreditamos ser valiosa para o nosso estado da arte é a da ANPAE, por seu engajamento na construção do pensamento pedagógico e administrativo adotado na educação brasileira, sendo, portanto, uma referência no campo educacional no que tange a área de administração escolar. Os catálogos que encontramos nessa associação sem dúvida darão condições de observarmos a nossa temática em uma totalidade, pois, de acordo com Ferreira (2002, p.261):

Os catálogos se instalam criando condições para que um maior número de pesquisadores interessados em temas afins estabeleça um primeiro contato, recuperem determinado trabalho, possibilitando a circulação e intercâmbio entre a produção construída e aquela a construir.

Ao realizarmos uma análise através dos catálogos, podemos rastrear o que já foi escrito sobre o tema de interesse, fornecendo um aporte importante para a realização da pesquisa bibliográfica.

Inicialmente buscamos analisar as publicações dos anos de 2007-2011. Todavia, não encontramos publicações online dos anos anteriores a 2010, por isso nossa pesquisa ficou restrita aos anos de 2010 e 2011. Podemos constatar que das 29 publicações do ano de 2010 não houve artigos que se aproximassem do tema da presente pesquisa. Já em 2011, encontramos um trabalho semelhante a nossa temática de estudo, trabalho esse intitulado “Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas”. Trata-se de uma pesquisa que irá abordar a formação e as políticas que regem a formação em gestão escolar a partir do ano 2000. Nesse período, houve discussões que afirmavam que só através de uma gestão eficiente e eficaz é que haveria um sistema de ensino e escolas públicas de qualidades.

Nessa direção nosso estudo complementa tal publicação ao abordar a prática na gestão escolar no âmbito das instituições estaduais de Fortaleza a partir do percurso formativo dos gestores. Para tanto, analisamos as matrizes curriculares dos cursos de formação inicial e continuada dos sujeitos, pois entendemos que este fato evidenciam dados que contribuirão significativamente para nossas reflexões e enriquecimento do conjunto de conhecimento em apreço.

Isso nos remete ao nosso tema quando abordamos a questão de uma formação sólida e eficaz para o desenvolvimento de uma gestão de qualidade, todavia, o nosso estudo não irá tratar apenas da formação proporcionada pelas políticas públicas, mas também da formação inicial e continuada. Iremos apontar as disciplinas relacionadas à gestão escolar dos cursos de licenciaturas realiados pelos sujeitos entrevistados, possibilitando assim uma reflexão mais aprofundada acerca do nosso tema.

## **5. PERSPECTIVAS FORMATIVAS NA VOZ DOS SUJEITOS**

Este Capítulo tem como objetivo discutir os resultados desta investigação, considerando como lócus da pesquisa duas escolas estaduais de Fortaleza, tendo como referência uma escola de grande porte e com IDEB alto, e outro de médio porte e IDEB baixo. Nesse sentido, apontaremos dados que buscam situar os contextos pesquisados e os achados empíricos em relação aos caminhos da formação dos gestores escolares, explicitando as disciplinas que compõem a matriz curricular dos cursos de licenciatura, assim como as instituições que nossos sujeitos realizaram os cursos de graduação e pós-graduação.

Todos aqueles que foram colocados na pesquisa possuem licenciatura, sendo dois deles também bacharéis em outras áreas. Todos possuem especialização em gestão, exceto um dos entrevistados que, mesmo não sendo pedagogo, não tem pós-graduação em gestão escolar.

### **5.1. Sobre o lócus da pesquisa**

O lócus da pesquisa foi selecionado baseado em três critérios: escolas estaduais do Ceará que no ano de 2011 obtiveram um Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB) alto, e outra com o IDEB baixo, pois acreditamos que esse indicador nos fornece indícios de uma gestão que preza pelo bom desempenho de seus alunos e uma aprendizagem de qualidade; escolas que possuíssem um número de alunos que garantisse o porte médio (mais de 600 alunos) ou grande (mais de 1200 alunos) da escola; assim, podemos analisar escolas com características semelhantes, como a quantidade de sujeitos e a disponibilidade de verbas do governo destinadas à instituição; e, por último, a localização de ambas, pois deveriam ser de fácil acesso e se possível da mesma Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE), no caso quarta regional. As escolas são da rede estadual de ensino, sendo a primeira localizada no bairro Aerolândia e a segunda no bairro Montese, ambas situadas na quarta regional no município de Fortaleza, Ceará.

A primeira escola pesquisada possui nota 4,8, considerada alta para o mesmo IDEB, já que a projeção desse índice nas escolas públicas para o ano de 2011 era de 3,4. Já a segunda escola obteve nota 3,1, que é considerada baixa para o IDEB de 2011.

A escola de alto IDEB foi criada em Março de 1947 para atender os filhos dos militares e civis. Em 1972 ela passou a funcionar com 1º e 2º graus; oferecia cursos voltados para a área de eletrotécnica, eletricidade e Pedagogia. Hoje, já reconhecida pelo Conselho Estadual de Educação, passou a atender a Educação de Jovens e Adultos (EJA) e funciona nos turnos manhã, tarde e noite com turmas de ensino fundamental e médio. É considerada de grande porte, pois possui 1.320 alunos.

Tal instituição tem como objetivo, segundo seu PPP, conduzir o processo ensino-aprendizagem a fim de transformar-se em um espaço de trabalho coletivo, além de promover a capacitação contínua para seus profissionais. Sua missão é assegurar ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos com sucesso na escola, desenvolvendo sua autoestima, contribuindo para a construção da solidariedade, da cidadania, do amor ao próximo e acesso ao mercado de trabalho. Ela tem como visão de futuro ser uma Escola reconhecida pela excelência na busca incessante da função social da escola, caracterizada pela eficácia do ensino e da aprendizagem, e suas implicações positivas junto à comunidade.

A escola de baixo IDEB foi fundada em Agosto de 1942, atendendo o ensino fundamental até o 3º ano. Em junho de 2003 passou a contemplar todo o ensino fundamental e o ensino médio. Tal mudança ocorreu como uma forma de suprir o déficit na oferta de vagas para o ensino médio. Dessa forma, passou a funcionar nos três turnos: manhã, tarde e noite. Essa instituição possui 975 alunos, considerada, portanto, de médio porte.

Foi em 2010 que houve a primeira reunião para a elaboração do PPP que buscava assimilar os anseios da comunidade, visando programar todas as ideias compiladas em um documento único que representava a expectativa individualizada que juntas traduziam os anseios da escola. A instituição tem por finalidade ministrar a educação básica de nível Fundamental e Médio, proporcionando o desenvolvimento do educando como cidadão crítico e consciente de seu papel social e preparado para ingressar no mercado de trabalho. Ela procura aproximar a comunidade do convívio escolar numa tentativa de reestruturar a família e o interesse dos pais pelo futuro de seus filhos, de oferecer oportunidades de acesso à cultura, à tecnologia, à informação, de proporcionar a reflexão de questões como: respeito ao próximo, sua cultura, etnia e orientação sexual; preservação do meio ambiente; desenvolvimento sustentável; entre vários outros temas. Também afirma operar como agente transformador da comunidade,

estabelecendo uma ponte de acesso da comunidade a uma vida mais digna e um futuro com mais perspectivas e oportunidades.

## **5.2. Sobre a escolha dos sujeitos**

Os sujeitos da nossa pesquisa são dois diretores, além de dois coordenadores pedagógicos da escola de médio porte e três coordenadores pedagógicos da escola de grande porte, totalizando cinco coordenadores pedagógicos, contemplando, assim, todos os profissionais que assumem essa função nas instituições pesquisadas. A escolha dos sujeitos se deu pelo fato de acreditarmos que eles são figuras importantes no desenvolvimento de uma gestão capaz de atender as demandas pedagógicas e as necessidades da instituição, sendo esses também citados pelos sujeitos entrevistados como os únicos membros da gestão.

A primeira escola pesquisada possui quatro membros na gestão: um diretor e três coordenadores. Já a segunda escola tem uma gestão composta pelo diretor e dois coordenadores. Como forma de mantermos a identidade das escolas preservadas e facilitar a identificação das mesmas e dos sujeitos da pesquisa vamos utilizar letras e números ao invés dos nomes. Dessa forma, a escola de grande porte será identificada pela letra A, cujo diretor será chamado de sujeito A, o primeiro coordenador pedagógico será identificado como sujeito 1, o segundo será o sujeito 2 e o terceiro, sujeito 3. Já a escola de médio porte será chamada de escola B, sendo seus gestores identificados dessa forma: o diretor como sujeito B, o primeiro coordenador pedagógico como sujeito 4 e o segundo coordenador será tratado como sujeito 5. Para tanto, realizamos um mapeamento com os sujeitos da pesquisa. Utilizamos nesse primeiro contato uma entrevista estruturada para conhecermos qual a formação dos diretores e coordenadores, abordando os cursos de formação inicial (graduação) e de formação continuada (especializações e mestrados), assim como as instituições em que as formações dos mesmos foram realizadas. Dessa forma, fizemos as seguintes perguntas: Quantos alunos a escola possui? Quem compõe a gestão da escola? Qual a formação do diretor e dos coordenadores? E em quais instituições foram realizados esses cursos de formação?

Com os questionamentos acima, identificamos a formação dos membros das instituições e o tempo de exercício na função de gestor. Isso nos possibilitou compreender como a formação dos sujeitos pode influenciar em suas respostas.

Verificamos que o sujeito A é Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Licenciado em Geografia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), especialista em: Engenharia Têxtil pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Administração Escolar pela Universidade Vale do Acaraú (UVA), Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e mestre em Geografia com mestrado acadêmico pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), possuindo 4 anos na profissão de diretor da escola, estando atualmente na sua segunda gestão. O sujeito1 possui graduação em Teologia pela UFJF e em Filosofia pela UFC, especialização em Planejamento Educacional e Gestão Escolar pela UFJF, estando no cargo de gestor há 5 anos. O sujeito 2 é graduado em Letras pela Universidade Federal do Ceará e especialista em: Gestão Escolar pela UFJF, Metodologia do Ensino Superior pela UVA e Literatura Brasileira pela UECE, exercendo o cargo de gestor há 4 anos. O sujeito 3 é graduado em Pedagogia pela UECE e especialista em Gestão Escolar pela UFJF. Possui 4 anos de função.

Se tratando do sujeito B, o mesmo é formado em Letras pela UFC, possui pós-graduação em Ensino de Língua Portuguesa pela UECE e em Gestão Escolar pela UFJF, estando no cargo de gestor há 4 anos. Já o sujeito 4 é Licenciado em Geografia pela UECE e especialista em Gestão Escolar pela UFJF, e está no cargo há 4 anos; e o sujeito 5, formado em Ciências Contábeis e em Matemática pela UECE, tendo pós-graduação em informática na Faculdade Gama Filho (FGF), estando no cargo de gestor há 9 meses.

A seguir, no quadro 1, apresentamos uma síntese do perfil dos sujeitos à partir dos aspectos: tempo de função, formação inicial, instituição onde se graduou, formação continuada, instituição onde realizou a pós-graduação e profissão:

Quadro 5- Perfil dos sujeitos e da sua formação inicial.

|                                                          | ESCOLA A <sup>2</sup>                                                     |                                                                                  |                                                          |                                               | ESCOLA B                                                 |                                                                                                            |                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informações                                              | Sujeito A                                                                 | Sujeito 1                                                                        | Sujeito 2                                                | Sujeito 3                                     | Sujeito B                                                | Sujeito 4                                                                                                  | Sujeito 5                                                                                                  |
| <b>Função</b>                                            | Diretor                                                                   | Coordenador Pedagógico                                                           | Coordenador Pedagógico                                   | Coordenador Pedagógico                        | Diretor                                                  | Coordenador Pedagógico                                                                                     | Coordenador Pedagógico                                                                                     |
| <b>Tempo na função</b>                                   | 4 anos                                                                    | 5 anos                                                                           | 4 anos                                                   | 4 anos                                        | 4 anos                                                   | 4 anos                                                                                                     | 9 meses                                                                                                    |
| <b>Formação inicial</b>                                  | Bacharel em Administração de Empresa; Licenciado em Geografia.            | Teologia; Filosofia                                                              | Letras                                                   | Pedagogia                                     | Letras                                                   | Licenciado em Geografia                                                                                    | Ciências Contábeis Matemática.                                                                             |
| <b>Instituição onde realizou a graduação</b>             | Universidade de Fortaleza (UNIFOR); Universidade Estadual do Ceará (UECE) | Universidade Federal do Ceará (UFC); Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) | Universidade Federal do Ceará (UFC)                      | Universidade Estadual do Ceará (UECE)         | Universidade Federal do Ceará (UFC)                      | Universidade Estadual do Ceará (UECE)                                                                      | Universidade Estadual do Ceará (UECE)                                                                      |
| <b>Ano de formação</b>                                   | 1995 / 1998                                                               | 1993 / 2009                                                                      | 1995                                                     | 2001                                          | 2001                                                     | 2005                                                                                                       | 2001 / 2003                                                                                                |
| <b>Disciplinas de gestão nos cursos de Licenciaturas</b> | Estrutura e Funcionamento do Ens. Fund. e Médio; Ciência Política         | Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental e Médio.                         | Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental e Médio. | Estrutura e Funcionamento da Educação Básica. | Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental e Médio. | Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental e Médio; Estrutura e Funcionamento do Ensino I e II graus. | Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental e Médio; Estrutura e Funcionamento do Ensino I e II graus. |

Diante dos dados acima, é possível perceber que quase todos os sujeitos estão exercendo a função de gestor pela primeira vez, já que o cargo de gestor tem duração de

<sup>2</sup> As letras e algarismos apresentados se referem aos nomes dos sujeitos, como podemos encontrar na página 69.

4 anos e os mesmos possuem esse tempo na função. Com relação à formação inicial, apenas um sujeito é formado em Pedagogia, os outros seis são licenciados em áreas diversas, sendo dois também graduados em Teologia, Administração ou Ciências Contábeis. Todos são formados em universidades públicas. Apenas um sujeito tem uma segunda formação superior em uma universidade particular.

Ao analisarmos as matrizes curriculares dos cursos, percebemos que uma disciplina voltada para a gestão escolar consta no currículo de todos os cursos de licenciatura com matriz curricular antes da LDB de 1996, e Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental e Médio para as matrizes curriculares depois dessa lei. Foi através da referida lei que o dever do estado passou a abranger a educação básica e não apenas o Ensino Fundamental, o que pode ter influenciado a estrutura curricular dos cursos de Licenciatura.

Podemos perceber que a formação inicial dos sujeitos não proporciona uma qualificação adequada para que os mesmos assumam o cargo de gestor, nem mesmo o curso de Pedagogia contempla outras disciplinas de gestão, acarretando um déficit na formação desses gestores. Essa lacuna que deve ser contemplada com uma formação continuada capaz de suprir as necessidades na formação:

Quadro 6. A formação continuada dos sujeitos.

| Formação                                         | Sujeito A                                                                                                                 | Sujeito 1                                                    | Sujeito 2                                                                              | Sujeito 3                         | Sujeito B                                            | Sujeito 4                          | Sujeito 5                      |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Formação continuada</b>                       | Especialização em Engenharia Têxtil; Administração escolar; Gestão e Avaliação da Educação Pública; estrado em Geografia. | Especialização em Planejamento Educacional e Gestão Escolar. | Especialista em Gestão Escolar; Metodologia do Ensino Superior; Literatura Brasileira. | Especialização em Gestão escolar. | Especialização em Língua portuguesa; Gestão escolar. | Especialização em Gestão Escolar . | Especialização em Informática. |
| <b>Instituição onde realizou a Pós-graduação</b> | UFC; Universidade Vale do Acaraú (UVA); UFJF; UECE                                                                        | UFJF                                                         | UFJF, UVA; UECE                                                                        | UFJF                              | UECE; UFJF                                           | UFJF                               | Faculdade Gama Filho (FGF)     |



Em se tratando da formação continuada, apenas um gestor não possui especialização em Gestão Escolar, o mesmo não é formado em Pedagogia, o que torna preocupante a formação de tal sujeito, já que não possui qualificação mínima exigida pela legislação para assumir o cargo.

Podemos destacar que a maioria dos cursos de especialização em Gestão Escolar foi realizada através da UFJF, por intermédio do governo. Tal curso é realizado à distância, com aulas presenciais apenas aos sábados. Os cursos presenciais em gestão escolar foram registrados apenas por um sujeito. Isso mostra que os gestores só passam a possuir uma formação em gestão escolar quando assumem a função de gestor, não havendo uma preparação antes da posse. Isso nos mostra que a formação dos entrevistados ainda é superficial para exercer a função.

### 5.3. Explicitando os dados

A explicitação dos dados está apresentada a partir de categorias extraídas das questões debatidas nas entrevistas. Inicialmente, **a categoria concepção acerca da gestão escolar e as características de um bom gestor** será um dos tópicos apresentados a seguir.

Outro ponto que será abordado trata das **dificuldades encontradas por esses gestores e como a formação dos mesmos podem auxiliar na resolução dos problemas**, possibilitando uma reflexão acerca da relação entre teoria e prática. Partindo desse pressuposto, será observada a relevância da formação inicial para a gestão escolar. Para tanto, serão abordados os assuntos relacionados à avaliação institucional da escola, planejamento escolar (PPP, PDE, dentre outros) e Gestão democrática, como temáticas centrais que basearão o estudo acerca de uma formação para gestão.

Também iremos apontar **quais os conhecimentos acerca de gestão escolar obtidos durante a formação inicial dos gestores e como se deu a formação continuada dos mesmos nessa área**, contribuindo, assim, para nossa reflexão acerca da formação dos membros da gestão e de sua contribuição para o exercício da função. Serão apresentados ainda **os contornos ou contribuições da gestão empresarial para escola, assim como a satisfação dos entrevistados com a formação proporcionada pelo governo na área da gestão escolar**.

Para melhor compreensão da análise proposta, esclarecemos que estas categorias analisadas a seguir foram extraídas das falas dos sujeitos, com destaque para os aspectos que emergiram das respostas mais frequentes e foram interpretadas em uma perspectiva teórica dos autores utilizados como referencial desta pesquisa.

- **Características e concepções acerca da gestão**

Como forma de compreendermos a concepção dos sujeitos entrevistados acerca da sua compreensão sobre o que seria gestão escolar, perguntamos o que seria gerir uma escola. O sujeito A afirmou que para gerir uma escola é preciso:

Profissionalismo, ou seja, têm que ser profissional, quer dizer, têm que conhecer as três frentes: pedagógica, organizacional e financeira. Sem esse conhecimento o trabalho do gestor já começa com grande deficiência. Outra questão é você ter dedicação, você tem que realmente entrar de cabeça, pois, se você ficar só delegando, só administrando, isso, de longe, vai ter uma grande possibilidade de não dar certo. Então tem que pelo menos cumprir as oito horas diárias, porque geralmente um gestor não cumpre. Todavia, não obrigatoriamente tem que está dentro da escola, porque você tem que ir à secretaria, participar de reuniões ou estar em formação, mas a maior parte do tempo você tem que estar dentro de uma escola. Você também tem que ter técnica, pois se você tiver a teoria junto com prática os resultados serão bem mais rápidos.

Como podemos perceber o sujeito acima apontou três aspectos que acredita serem fundamentais para gerir uma instituição escolar, dentre eles está a questão técnica o qual ele considera como sendo uma relação entre teoria e prática. Tal concepção também se fez muito presente no início da consolidação da Revolução Industrial através de Taylor e Fayol que pregavam a eficiência e eficácia como requisitos essenciais para uma educação voltada para a produtividade do trabalho. O que nos mostra que os princípios de uma gestão empresarial ainda se fazem presentes na gestão escolar. A dedicação é outro ponto salientado pelo gestor, já que acredita que apenas distribuir o poder entre os membros da comunidade não é suficiente, devendo se fazer presente sempre nas questões relacionadas à escola. O entrevistado também apontou as questões pedagógica, administrativa e financeira como pontos importantes no gerenciamento da escola, demonstrando assim que o papel da gestão não é apenas lidar com aspectos burocráticos da escola, mas pedagógicos também, já que esse é o que remete ao principal objetivo da escola, o ensino-aprendizagem.

O aspecto pedagógico também foi apontado pelo sujeito 1 como sendo fator primordial em uma gerência, já que afirmou que gerir seria:

Administrar num âmbito geral. Mas de maneira mais específica, o gestor tem que focar na parte pedagógica, porque o “coração” da escola é a parte pedagógica. É gerir e administrar as diferenças, é saber conduzir todo processo pedagógico, é estar à frente dos docentes e dos discentes; e ter, sobretudo, uma visão de gestor democrático, aonde ele pode ir; nem tanto à direita, nem tanto à esquerda, mas sempre manter o equilíbrio. Tem que ser uma pessoa firme nas suas decisões, mas também tem que tá aberto à negociação.

Tal afirmação deixa claro que, além do elemento pedagógico, a gestão democrática é um ponto fundamental na condução de uma escola participativa em que todos os atores se fazem presentes nas tomadas de decisões. Oliveira et.al (2003, p.42) define uma gestão participativa como sendo “um processo de administrar com o envolvimento no planejamento e na organização do trabalho, nas decisões e nos resultados da organização”. Isso nos remete a ideia de descentralização das ações em prol de uma escola favorável a prática da democratização em que toda comunidade escolar é responsável pela qualidade do ensino. Indo de encontro com esse ponto de vista, o sujeito 2 acredita que:

Quando se fala em gerir, não se fala só em administrar, mas em você colaborar com os outros, é você contar com a colaboração dos outros. E é um trabalho que sinto muita dificuldade por ser “marinheira de primeira viagem”, pois são os primeiros quatro anos que estou na gestão. Eu acho que gerir é uma conquista diária, é um trabalho diário, que é feito com a colaboração de todos, dos pais, dos professores e dos próprios alunos.

O gestor acima também enfoca a participação dos membros da escola como fator fundamental no gerenciamento da instituição, enfatizando na colaboração e na prática em exercício como formas de facilitar seu trabalho. Segundo Oliveira et.al (2003, 42), a ideia de participação propicia “a quem participar a ideia de autor, construtor de algo, parte de uma obra”, acendendo no participante o prazer e aumentando sua autoestima, contribuindo, assim, para a condução e a qualidade dos produtos efetivados por eles. Isso nos mostra que, quando o sujeito assume a responsabilidade de gerir a escola como participante ativo de suas decisões, o trabalho realizado por eles se tornam mais significativos para elucidação dos problemas.

Todavia, o sujeito 3 acredita que gerir pessoas e saber ouvir as opiniões dos sujeitos da escola não é uma coisa fácil, mas requer paciência, como afirma em sua fala:

Não é uma pergunta tão fácil de responder não. Tem que gerir interesses múltiplos e, às vezes, conflitantes. É preciso que o professor tenha uma boa dose de paciência, de compreensão e que seja um líder pra poder gerir esses conflitos, sem deixar as pessoas magoadas. A gerência de escola é uma gerência de pessoas, então, as pessoas têm sentimentos e no gerir da escola não pode melindrar esses sentimentos. E isso é uma situação bem delicada. A posição do gestor é uma posição muito difícil.

Isso se dá pelo fato das pessoas divergirem em suas opiniões, pois cada uma possui conceitos e pensamentos únicos e que nem sempre condizem com os da gestão. Dessa forma, cabe à gestão tentar conduzir os possíveis conflitos que isso pode ocasionar, buscando concretizar os objetivos e metas que de fato são importantes para o desenvolvimento de uma educação de qualidade e para a comunidade escolar. Nesse sentido, Vieira (2008) acredita que para gerir uma escola é preciso humildade e aceitação, sabendo administrar as escassez e gerir conflitos, sendo, portanto, um exercício de tolerância.

É a busca de alcançar tais objetivos que o Sujeito B acredita ser o principal papel da gerência, pois para ele, gerir uma escola é:

Direcionar um trabalho que a escola tem que fazer, direcionar o caminho que a escola tem que seguir. É através de projetos, metas, objetivos que você quer alcançar. Aí você vai direcionando a equipe pra alcançar esses objetivos.

Acreditamos que é papel do gestor conduzir a escola na concretização dos seus objetivos, porém a sua função vai além de direcionar os caminhos, é preciso saber administrar os recursos, além dos aspectos administrativos e burocráticos da escola e, sobretudo, focar nos aspectos pedagógicos, já que esses irão conduzir a um ensino de qualidade. Isso reflete o que Luck et.al (2001) afirma quando fala que é preciso superar a visão burocrática e hierarquizada de funções e posições em prol de uma ação coordenada que irá aperfeiçoar os membros da instituição para a efetivação de um trabalho pedagógico que contribua para a formação do educando e organização coletiva.

Os aspectos administrativos também se fizeram presentes na fala do sujeito 5 ao conceituar gestão, pois afirma que:

Gerir é uma situação macro, né? Quando a gente fala em gerir, fala em gerenciamento. É tomar a frente e iniciativa de problemas, Ser proativo, correr atrás, é você pensar no futuro e nos possíveis problemas que podem acontecer tanto nos aspectos pedagógicos, administrativos, no aspecto de documentação, é um leque de coisas.

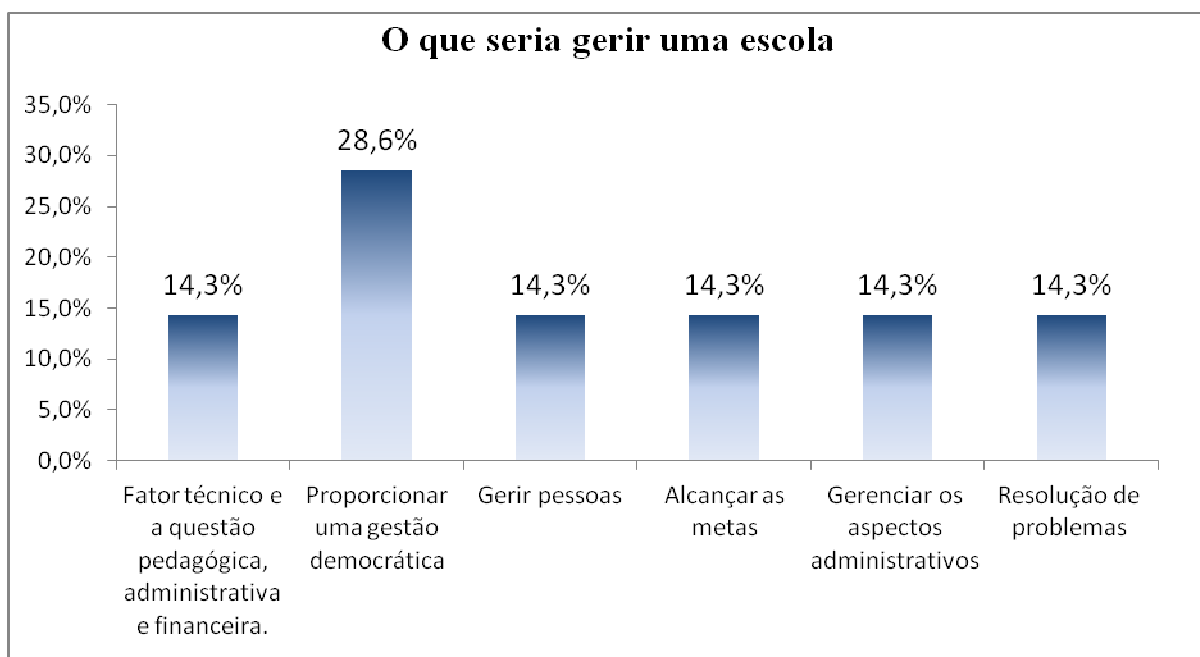
Ao afirmar que uma gestão abrange vários aspectos, o gestor compreende que a função que exerce precisa contemplar uma formação ampla que o possibilite aplicar na prática o que aprendeu na teoria. Para Luck (2009), os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização e orientação da parte administrativa e pedagógica da escola, devendo “ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente”. Isso nos mostra que cabe a gestão ter conhecimentos sobre as diversas dimensões da escola, procurando resolver os problemas, juntamente com a comunidade, desenvolvendo, assim, um trabalho coletivo em prol de um ensino-aprendizagem de qualidade.

Dentre essas competências apontadas pelo presente gestor, a resolução de problemas, procurando conhecer as necessidades da escola foi um dos aspectos também citado pelo sujeito 4:

É você tentar perceber quais as necessidades e está sempre pronto para ajudar nas diversas áreas, porque dentro da escola temos várias áreas que precisam de orientação, que precisam de ajuda. Eu acredito que gerir uma escola é principalmente isso.

Como sabemos, a escola tem diversas dimensões, como a pedagógica, a administrativa e a financeira, sendo assim, é preciso que o gestor se faça presente na condução de todas as atividades relacionadas a essas dimensões, auxiliando os membros da escola sempre que preciso. Isso contribuirá para uma organização na escola e um processo eficaz na construção de uma escola transformadora, dotada de princípios democráticos. Tal concepção nos remete a fala do Oliveira et.al (2003) quando acredita que a equipe gestora não tem responsabilidade apenas do controle e assiduidade dos membros da instituição, mas de envolver todos da escola em atividades coletivas que irão proporcionar um ensino e uma aprendizagem que forme cidadãos conscientes e críticos.

Gráfico 1. O que seria gerir a escola na concepção dos gestores.



**Fonte:** pessoa direta. 14,3% equivale a 1 sujeito entrevistado.

Como podemos perceber, o gráfico aponta que houve respostas diversas a cerca do que seria gerir uma escola, apontando que duas pessoas (28,6%) foram condizentes ao afirmarem que seria proporcionar uma gestão democrática. Os outros entrevistados apontaram outros aspectos também importantes na condução da gestão, como: ter conhecimento pedagógico, administrativo e financeiro; orientar pessoas a buscar por metas e resolver problemas. Isso mostra que a gestão escolar contempla vários aspectos e que, portanto, é essencial que os profissionais que assumem a função de gestor possuam uma formação de qualidade, capaz de proporcionar os conhecimentos necessários para contemplar todos os aspectos citados acima.

- **Dificuldades encontradas no exercício da função de gestor.**

Muitas são as dificuldades encontradas no exercício da função, como forma de identificá-las perguntamos aos gestores que dificuldades seriam essas. Para o sujeito A:

Um dos grandes problemas, que é o primeiro ponto do profissionalismo, é gerir o público. uma coisa é você gerir o privado,

não vou dizer que seja mais fácil, talvez seja até mais difícil, porque os resultados têm que ser bem imediatos. Porque, no público, os profissionais são concursados, então muitos têm isso como uma garantia de emprego e passam a usar a estabilidade como escudo, pois dizem que não tem patrão, o meu patrão é o governo. Outra dificuldade é com a comunidade, que, lógico, também é dona da escola, todos nós somos donos. Às vezes a comunidade não quer aceitar as normas, como, por exemplo, não chegar atrasado ou assistir aula. É preciso ter flexibilidade e sensibilidade para conseguir resultados eficientes, ou seja, é muito importante você saber negociar, sem isso você não administra.

O presente gestor acredita que administrar a rede pública é mais difícil do que a privada em decorrência da acomodação que os servidores públicos passam a ter no decorrer do exercício, pois, para o mesmo, isso dificulta a aceitação das normas da escola. Essa não aceitação também advém da comunidade escolar, pois, segundo o sujeito acima, muitas vezes, ela não consegue lidar com os horários estabelecidos para iniciar as atividades na escola. Isso nos mostra a necessidade de um gestor que saiba negociar com a comunidade, com o corpo docente e os funcionários, pois só através do diálogo que os as divergências podem ser resolvidas. Dessa forma, Luck et.al (2001) acredita que quando uma gestão é participativa são muitos os benefícios que as escolas podem ter, dentre eles uma gestão de pessoas capaz de promulga a criatividade e um trabalho em equipe na busca da resolução de desafios cotidiano.

Essa dificuldade em lidar com a comunidade escolar também foi a principal dificuldade apontada pelos sujeitos 2, B e 4, sendo a participação dos pais um ponto a ser melhorado dentro da instituição, conforme a fala do sujeito 2:

A colaboração de todos, principalmente dos pais. Dos professores até que a gente tem uma colaboração muito grande, eles trabalham juntos, planejam. Semanalmente fazemos planejamento e eles vêm, colaboram. Quando algum professor falta, vem outro dia pra planejar. Mas com os pais é complicado, porque sempre que chamamos pra uma reunião ficam reclamando, como se não tivesse a menor importância. E os alunos são fáceis, são dóceis. Eu acho que são fáceis da gente dialogar, porque vai pelo diálogo, né?

Partindo desse pressuposto, Luck (2001, p.61) vai apontar que a participação das pessoas em discussão de questões e resolução de problemas está passando a ser reconhecida como “uma condição indispensável para que o processo decisório seja eficaz e, igualmente, sua implementação”. cremos que os pais assumem um papel fundamental nesse processo participativo, pois cabem a eles decidirem sobre os

assuntos educacionais e conduzir, juntamente com a escola, o desenvolvimento integral dos alunos, em suas dimensões físicas, emocionais, culturais, cognitivas e profissionais. Para tanto, é preciso que a instituição conscientize a comunidade sobre a importância de sua colaboração nesse processo, procurando desenvolver um sentimento de pertença nos membros da escola.

Já os Sujeitos B e 4 afirmam que gerir a comunidade escolar como um todo, incluindo pais, professores, membros da comunidade, seja a maior dificuldade encontrada durante o exercício da gestão, já que há divergências de pensamentos e isso pode impedir que os objetivos sejam alcançados, assim como aponta a fala do sujeito B:

Gerir pessoas. Realmente é muito difícil lidar com pessoas, porque têm opiniões próprias, pensamentos próprios, experiências diferentes. E se você não tiver o poder de conhecimento muito grande, elas acabam não fazendo aquilo que você acha que devem fazer para chegar àqueles objetivos.

Isso nos revela que o gestor escolar precisa assumir uma postura política diante da comunidade, pois, conforme Oliveira e et.al (2003, p.79), na organização atual esse profissional deve desenvolver habilidades capazes de “administrar conflitos de percepções e de interesse entre os vários atores que compõem seu campo de atuação”, assim como transformar os objetivos da instituição em objetivos coletivos através de uma visão compartilhada de futuro. Isso nos mostra os desafios que os gestores precisam enfrentar para administrar a complexidade que se faz presente no âmbito educacional.

Essa capacidade de intervir na organização de forma a proporcionar um ambiente harmônico é também apontado pelo sujeito 4 como uma das maiores dificuldades de um gestor, assim como conciliar as ideias de todos em prol de um objetivo em comum, isso fica evidente quando ele afirma que:

O mais difícil é trabalhar com as pessoas mesmo, pois tem pessoas com pensamentos totalmente diferentes, aí, quando estamos nessa função de gestor, nós temos que conseguir conciliar essas ideias, pois essa é a parte mais complicada.

A dificuldade encontrada pelo entrevistado acima é preciso ser superada, pois acreditamos que é papel do gestor conduzir a escola em busca dos objetivos em comum,



procurando estabelecer uma interação entre os sujeitos da instituição e estimulando o sentimento de pertença nos mesmos. Tal ideia nos remete a Oliveira e et.al (2003, p.45) quando escreve que “o gestor é o agente do processo participativo, é o impulso fundamental para a implantação da gestão participativa”, tendo como principais características a interatividade e o saber lidar com as dificuldades e conflitos que surgem durante o exercício da função.

Além da questão da gerência de pessoas, o sujeito 3 também aponta a questão da burocratização excessiva na administração escolar imposta pelo governo como uma das principais dificuldades encontradas na profissão, como podemos perceber em sua fala ao apontar que:

No gerenciamento de pessoas a gente tem que gerir conflitos envolvendo pessoas, pessoas com sentimentos. E na resolução desses conflitos, não basta simplesmente resolver os conflitos, precisa ainda mexer com o emocional dessas pessoas o mínimo possível. Outra dificuldade é que, em se tratando de ensino público, há burocracia. A burocracia não permite que as ações sejam agilizadas. Muitas vezes você vê um conflito sair de uma ossada da própria escola vai para uma ossada maior. Você sabe a solução para o conflito, você conhece, sabe como vai ser feito para solucionar, mas você não pode tomar essa decisão porque tem que levar pra uma ossada maior, pois tem que ter todo um trâmite burocrático. Às vezes você fica inquieto, porque a Lei diz que tem que ser de um jeito. Porque não hoje? Porque só próxima semana?.

Essa burocratização restringe a autonomia da escola, pois segundo Oliveira et.al (2003, p.37), “a burocracia trouxe ao trabalho do governo a mesma lógica que a linha de montagem deu ao processo industrial”, já que contribuiu diretamente para a hierarquia e a especialização funcional dentro das escola. Vale ressaltar que essa burocratização torna a escola submissa ao governo, restringindo ou mesmo anulando sua autonomia.

Nessa perspectiva o sujeito 1 vai apontar a falta de autonomia como principal dificuldade encontrada no exercício da função de gestor. Podemos perceber claramente a relativização da autonomia, quando este aponta que:

Nós não temos a autonomia em todas as áreas pra decidir, por exemplo, com relação a professor que falta. É todo um processo, pois, mesmo que o professor crie problemas dentro da escola, eu não posso devolvê-lo. Tem que seguir todo um trâmite de relatório e de conversa. Então isso dificulta muito dentro de uma escola essa parte administrativa. Também muitas decisões não dependem de nós, vêm da SEDUC e nós temos apenas que cumprir. Embora muitas coisas já

tenham mudado no Estado de 20 anos pra cá com o governo Gomes, em que muitas capacitações já aconteceram, no governo seguinte, as coisas começam a ficar estáveis, porém, a escola ideal ainda é um sonho.

Apesar da LDB de 1996 apontar graus de autonomia da escola, Ramos (2005) acredita que não há autonomia escolar com subordinação, pois se existem níveis de autonomia a serem alcançados é sinal que a escola ainda depende da vontade das políticas públicas. Acreditamos que esse relativo grau de autonomia pode, sem dúvida, dificultar a condução de um ensino-aprendizagem eficaz, já que a escola precisa cumprir um planejamento que muitas vezes é imposto pelas políticas públicas, não levando em consideração a especificidade dos alunos. Isso contribui para o um ensino superficial e focado apenas em disciplinas específicas que irão ser cobradas pelas avaliações externas, como português e matemática, tirando o foco principal da escola, que é a formação integral do aluno.

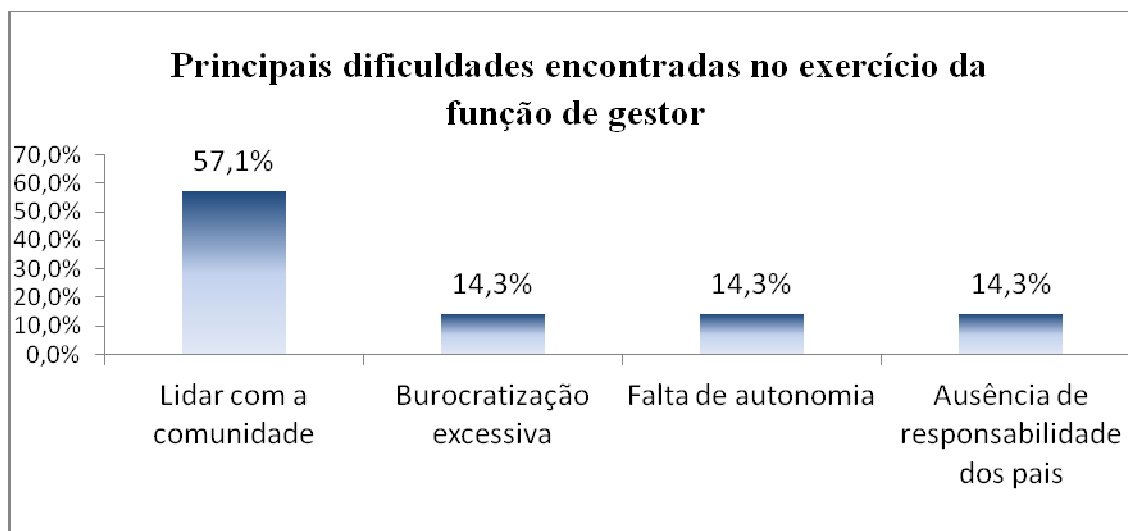
Outro ponto apresentado foi a ausência de responsabilidade dos pais na condução da educação dos filhos, o que acaba sobrecarregando a escola, tornando-a a única responsável pelo desenvolvimento integral dos alunos, como aponta o sujeito 5 ao afirmar que a principal dificuldade da gestão seria:

A dificuldade social. Não é simples gerir uma escola pública principalmente por causa dos problemas sociais que são graves, super grotescos. A família está sendo substituída pela escola, essa é a realidade hoje. Muitos pais acompanham ainda, mas muitos não. Jogam a atribuição da educação somente à escola. O professor é psicólogo, é educador, é psiquiatra em determinadas situações.

Muitas vezes a escola assume o papel dos pais, sobrecarregando a gestão e o corpo docente que adquire uma função que não os compete. Isso faz com que a escola se torne a única responsável pela educação dos alunos, o que sabemos que sozinha ela não pode proporcionar uma educação eficaz, já que a participação dos pais é fundamental na efetivação dessa educação. Para Luck (2009, p.19), A educação é um processo organizado e intencional, além de complexo e dinâmico que demanda “a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-la com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda”. Acreditamos que uma educação de qualidade só se concretiza com a participação dos pais na vida educacional dos seus filhos, pois isso possibilitará um

acompanhamento adequado da aprendizagem dos alunos, devendo refletir e sua vida social.

Gráfico 2. As principais dificuldades encontradas no exercício da função de gestor escolar.



**Fonte:** pessoa direta.

Os dados apontam que mais de 50% dos gestores sentem dificuldade em lidar com as pessoas, o que demonstra a importância da comunidade escolar participar da administração dos assuntos relacionados à escola. São os membros dessa instituição que irão formar a identidade da escola. Dessa forma é preciso que o gestor seja um profissional aberto ao diálogo e receptível às novas propostas. Outra dificuldade encontrada pelos demais gestores foi com relação à excessiva burocratização que a escola é submetida pelo poder público, o que limita sua autonomia, esse que em outro ponto citado foi apresentado como sendo difícil de lidar na gestão escolar. A ausência dos pais na educação dos filhos também foi apresentada como um dos fatores que dificulta o trabalho do gestor, já que esse assume, juntamente com os professores, a responsabilidade integral pela educação dos alunos. Dessa forma, nem sempre o que se aprende na escola é valorizado pelos pais, sobrecarregando ainda mais o trabalho do educador.

- **A formação como instrumento de superação das dificuldades**

Como resposta, 3 sujeitos afirmaram de forma positiva que possuem formação para superar as dificuldades encontradas durante o exercício da gestão. Dentre eles está o sujeito A, quando afirma que:

Com minha formação, acredito que sim. Tanto a formação técnica como também a prática. Já que minha formação inicial é em administração e isso conta muito, e para adentrar na gestão eu fiz licenciatura, já de caso pensado. Fui gestor de instituição privada e depois pensei em entrar na educação como um “bico”, pensando apenas em ter um ganho a mais. Mas não imaginei que as coisas fossem tomar outro rumo, como o mestrado. Primeiro fui professor da graduação e achava que tinha potencial e fiz o mestrado. O que mais ajudou pra administrar de forma organizacional e financeira, menos a parte pedagógica, foram os cursos que fiz na área privada, pois muitos estavam relacionados às relações interpessoais. Já que, se você não souber se relacionar, você não administra. Você precisa delegar, mas não apenas delegar, tem que administrar, pois é fundamental que o líder execute, mas o mínimo possível. Administração mostra isso, pois se você executar demais você deixa de ver. O líder gerencial tem que ver mais do que executar.

Na concepção do gestor acima, para enfrentar as dificuldades que se apresentam durante o exercício da profissão é preciso ter uma formação técnica como a Administração de empresas, pois através dela se conseguirá delegar atribuições, sem, no entanto, deixar de ter o controle de quem executa. Todavia, apontou a licenciatura em Geografia como necessária para desenvolver um trabalho pedagógico, esse que deve ser o foco da escola. A fala do entrevistado evidencia a importância da sua formação inicial no Bacharelado na condução da gestão da escola, pois acredita que os conhecimentos obtidos no curso de Administração de empresas possam ser implementados na gestão da escola de forma eficaz. Isso demonstra claramente que ele percebe na escola um ambiente favorável a práticas capitalistas, cujo diretor é o líder que gerencia as outras pessoas em busca de resultados. Todavia, Oliveira et,al (2003, p.47) ressalta que “o gestor precisa quebrar as próprias barreiras: conhecer seu ambiente, mudar a mentalidade e ver as vantagens do processo decisório negociado com a equipe”, contribuindo assim para o alcance dos resultados em benefício de todos.

Assim como o gestor anterior, o sujeito 3 também acredita que tem formação suficiente para lidar com os problemas, destacando os programas oferecidos pelo governo como uma qualificação de caráter contínuo, como podemos perceber ao afirmar que:

O governo está sempre promovendo formação, se o professor da escola pública quiser, ele tem a oportunidade de melhorar essa sua formação. Sair da formação específica apenas da Universidade e

conseguir um curso “de fora”. Eu acredito que a formação é suficiente. É suficiente, mas não significa uma acomodação. A gente tem que está sempre adquirindo dentro da prática o que é inato da pessoa humana, todo dia a gente tem que melhorar. Hoje sou uma pessoa melhor que ontem. Tem revistas especializadas, tem cursos que o governo promove, tem muitas oportunidades pra gente estar melhorando essa formação. Dá pra gente se manter atualizado.

O gestor acima acredita que possui uma formação que o possibilita administrar com qualidade a escola, todavia, adverte que não basta a formação inicial, pois é preciso uma formação continuada para estar sempre melhorando sua prática, o que condiz com a fala de Pimenta e Lima (2001) quando afirmam que a formação continuada estabelece um movimento dialético e de criação de novos conhecimentos a partir da superação do já conhecido, levando em consideração as experiências e as vivências do professor. Com isso, podemos considerar que a qualificação dos professores precisa ser algo constante e que leve em conta a prática dos sujeitos, isso possibilitará uma formação sólida e dotada de valores e concepções próprias.

O sujeito 5 também acredita possuir uma formação suficiente para o exercício da sua função, todavia, ressalta que a prática se torna imprescindível para essa formação, já que o cotidiano escolar é dinâmico e está sempre em transformação, possibilitando novos conhecimentos e aprendizagens. Tal relevância é perceptível na sua resposta, quando afirma que:

Acho que sim, no dia a dia também estou aprendendo um negócio novo, a vida é dinâmica demais. As formações, hoje, a gente tem, mas poderiam ser mais diretas, porque muita coisa a gente aprende na prática. Falo em nível de Universidade.

Vale ressaltar que a prática não pode ser mais valorizada do que a teoria, já que ambas se complementam e mantêm uma inter-relação indispensável para uma compreensão crítica da realidade da qual se faz parte. Dessa forma, cabe ao docente refletir constantemente sobre sua prática, tendo como base uma teoria que irá fundamentar sua ação. Os conhecimentos adquiridos na formação inicial, sem dúvida, são necessários e relevantes para iniciar uma formação continuada, pois são eles que darão subsídios para uma formação futura.

Já os outros quatro sujeitos entrevistados acreditam que suas formações não conseguem solucionar os principais problemas que surgem durante a gestão, como é o

caso do sujeito 1, quando aponta que sua formação “não é suficiente, precisamos de ajuda de outros profissionais, como o psicopedagogo, pois nossa formação não é suficiente”. Isso nos mostra que existem assuntos que estão fora do alcance do gestor, necessitando, de fato, de um especialista. Sabemos que muitas vezes o professor, ou mesmo o gestor escolar, assume a função não apenas de educador, mas de conselheiro e psicólogo, o que torna sua profissão complexa e repleta de imprevistos que interferem no processo de ensino. Isso se dá pelo fato de muitos pais não acompanharem o desenvolvimento dos seus filhos, não assumindo o seu papel de formador, juntamente com a escola.

Indo nessa mesma linha de raciocínio, o sujeito 4 também aponta que é preciso a colaboração de outros profissionais para suprir as demandas da função. Dessa forma, relata que sua formação não é suficiente para solucionar os problemas, pois:

Às vezes a gente fica muitas vezes sem saber que medida tomar, o que fazer. Aí a gente vai atrás de alguém que tem mais experiência, ou conversa com os outros colegas para tentar resolver da melhor maneira.

O gestor escolar tem muitas atribuições que podem comprometer a execução da sua função, sendo preciso o auxílio de outros profissionais para resolver as dificuldades da escola. Para tanto, cabe a esse profissional se qualificar permanentemente para conseguir acompanhar a demanda que a profissão exige. Vale ressaltar que uma formação inicial sólida dará a base necessária para uma formação continuada, contribuiu para a qualificação de um profissional crítico e reflexivo. Para Pimenta e Lima (2011, p.133) “a reflexão tem como objeto de estudo a vida e o trabalho do professor nas escolas e seus resultados na formação dos alunos”. Creemos que a formação continuada vai interferir significativamente na prática do docente, tanto na sala de aula como na gestão da escola, pois possibilitará atuar de forma consciente no desenvolvimento de uma educação de qualidade.

Os sujeitos B e 2 afirmaram não possuir uma formação suficiente, pois acreditam que a formação capaz de solucionar os problemas advém, principalmente, da prática, pois a teoria não consegue responder a todas indagações que surgem do dia a dia no ambiente escolar. Dessa forma, o sujeito B acredita que:

A gente passa a vida estudando e a escola é uma caixinha de surpresas. Todo dia é uma novidade e a gente vai aprendendo no dia a dia. E até a própria secretaria de educação não consegue dar todas as respostas pra gente. Você passa um problema ou tem uma dúvida, ela passa pra uma pessoa, aí passa pra três, pra quatro, pra cinco, até que alguém delibere alguma resposta ou tome alguma atitude. Realmente a educação é muito complexa, pois se insere vários ramos.

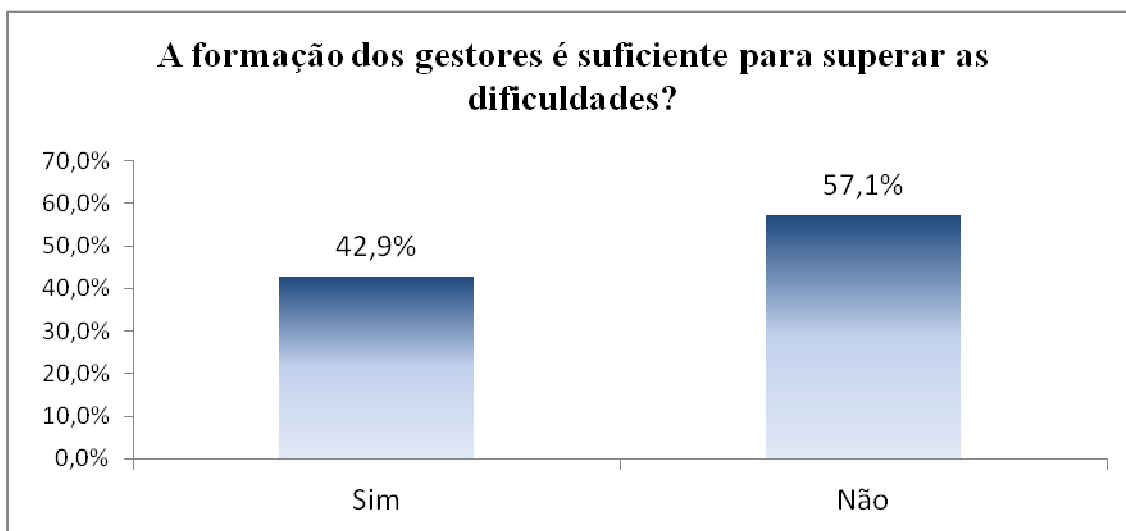
A fala do entrevistado acima demonstra que muitos dos problemas da escola não são solucionados apenas através da formação ou das experiências obtidas durante a gestão, sendo necessário recorrer aos órgãos governamentais para obter respostas. No entanto, em muitas vezes, nem mesmo tais órgãos conseguem solucionar os problemas da escola, já que são específicos daquele ambiente. Dessa forma, ninguém melhor do que os membros da instituição para resolver as dificuldades, sendo, portanto, essencial que a gestão escolar possua uma formação que condiz com sua prática, possibilitando, assim, encontrar saídas através de um processo de ação-reflexão-ação.

Assim como o gestor acima, o Sujeito 2 também acredita que muitos dos problemas não são resolvidos apenas com os conhecimentos teóricos, mas é preciso levar em consideração a prática e sua relação com a teoria, como vem mostrar ao afirmar que:

Não falo que não precisamos da teoria, é claro que a teoria é importante, mas é na prática mesmo que a gente conseguir driblar alguns acontecimentos que vão surgindo. A gente junta teoria e prática e vai melhorando a cada dia o trabalho da gente como coordenador.

A relação estabelecida entre a ação e os conhecimentos teóricos é que vai proporcionar ao indivíduo uma análise crítica sobre determinado assunto, relacionando a teoria e a prática, pois segundo Vázquez (2011), é preciso estabelecer uma vinculação consciente entre a prática e a teoria, realizando o exercício constante da crítica como forma de traçar caminhos para a transformação do real.

Gráfico 3. Síntese das respostas referentes à terceira pergunta.



**Fonte:** pessoa direta.

O gráfico acima deixa claro que a maioria dos gestores (57,1%) acredita não ser capaz de superar as dificuldades encontradas na profissão, pois não possuem uma formação que os propicie subsídios para lidar com as dificuldades que se fazem presentes no cotidiano escolar. Tal afirmação nos leva a pensar que as principais dificuldades apresentadas no gráfico 2 não podem ser solucionadas através da teoria, pois estão ligadas ao exercício do diálogo e do saber ouvir a comunidade escolar, procurando inserir os pais de forma efetiva na educação dos filhos. Acreditamos que a experiência adquirida durante a prática é fundamental para superar tais dificuldades, no entanto, a teoria é fundamental para que o gestor reflita sobre sua ação de forma consciente.

- **Formação sobre Avaliação institucional da escola, planejamento escolar (PPP.PDE, dentre outros) e Gestão democrática**

Dos sete entrevistados, três afirmaram que obtiveram formação sobre esses conhecimentos através da própria experiência, que sua formação inicial ou continuada não contemplou efetivamente tais conteúdos, sendo vistos de forma superficial. Esse apontamento é percebido claramente na fala do sujeito 5 quando afirma que foi “com a própria experiência, no cotidiano” que obteve tais conhecimentos, sendo enfatizada com a afirmação do sujeito 4, quando acredita que:



Na verdade a gente passa a ter mais conhecimentos sobre isso aqui quando a gente passa a vivenciar mesmo. No caso desses documentos PPP, PDE a gente passa a conhecer realmente mais afundo quando vamos construir o da escola. No caso, durante a formação, no caso na pós-graduação, a gente acaba vendo tudo muito superficialmente. Só vamos ter conhecimentos disso aqui quando a gente tá vivenciando.

Assim podemos perceber que a teoria nem sempre supri as necessidades na formação dos sujeitos, e que muitos conhecimentos que deveriam ser contemplados durante a qualificação desses profissionais só se farão presentes no exercício da função. Todavia, apesar de contemplar tal concepção, o sujeito B ainda destaca os cursos proporcionados pelo governo como uma forma de complementar os conhecimentos obtidos durante sua prática, como fica visivelmente explícito em sua fala:

Na própria prática, tudo isso foi na prática, você vai aperfeiçoando esse conhecimento na hora que você faz uma especialização, na hora que você faz um curso, porque durante o processo da seleção você tem um curso de quarenta horas, então você já vai tendo uma noção do que é gestão escolar. Eu também fiz um curso de especialização, então esses cursos, e a própria formação da SEDUC, vão lhe ajudando a aprofundar esses conhecimentos que você tem. E a prática é fundamental para que você conheça as coisas de verdade na escola. A gente aprende realmente juntando a prática e a teoria.

Dessa forma, podemos perceber que, apesar dos cursos do governo serem ministrados de maneira aligeirada, ainda são importantes na formação dos gestores, já que muitos só passam a conhecer os assuntos relacionados à gestão de forma teórica através dos mesmos. No entanto, é preciso que estabeleçam uma relação entre o conhecimento teórico e sua prática, pois é através do ato de refletir que, segundo Bruno e Bruno e Christov (2009), os professores poderão avaliar suas práticas, além de trocar experiências com os colegas e aprofundar os conhecimentos referentes ao processo de ensino, assim como da gestão escolar. Dessa forma, é preciso uma formação que proporcione momentos de reflexão para que os professores possam pensar e repensar suas práticas e de forma crítica.

Outros dois sujeitos (A e 2) afirmaram que viram de forma breve esses assuntos na disciplina de Didática durante o curso de graduação, não renegando a importância da prática, como afirma o sujeito A:

Eu comecei a ver na graduação, no curso de licenciatura, na disciplina de Didática, fui me aprofundar mais no curso de especialização em gestão escolar, mas você só aprende mesmo quando você vai pra a prática, porque você tem toda uma teoria, mas você só sabe mesmo na prática da gestão da escola.

Podemos perceber que, apesar do presente sujeito ter cursado a disciplina de Estrutura e Funcionamento do Ensino Médio e Fundamental durante a graduação, não o citou como sendo um dos conhecimentos obtidos na área de gestão escolar. Ele apresentou a disciplina de Didática como a que proporcionou algum conhecimento na área de gestão durante a formação inicial, aprofundando esse conhecimento através dos cursos de pós-graduação. Isso nos mostra que o curso de graduação em licenciatura realizado pelo gestor acima não conseguiu promover uma formação de qualidade na área de gestão escolar, nem mesmo a única disciplina direcionada para essa área foi apontada como detentora de elementos suficientes que contemplassem consideravelmente esse assunto. Todavia, Paro (2010, p.44) acredita que a criação de uma disciplina que estuda os assuntos da administração mostra que “o homem atingiu um estágio em que ele não apenas utiliza racionalmente seus recursos para atingir fins, mas possui também consciência desse fato”. Acreditamos que uma disciplina de gestão escolar de fato é importante na formação dos gestores, pois possibilita que o mesmo estabeleça uma relação entre a teoria e sua prática.

O sujeito 2 relatou que, além da disciplina de Didática, também obteve conhecimentos sobre as áreas citadas em cursos de pós-graduação e de curta duração, como relata a seguir:

Sobre avaliação institucional, fiz um trabalho interessante em 1990 através de um curso proporcionado pelo Estado. Vi sobre Planejamento no curso de graduação e pós-graduação. Na graduação, era a disciplina de Didática que vinha trazendo o assunto de planejamento, e na pós-graduação, metodologia do ensino fundamental. Também vimos a importância do planejamento para se trabalhar o ensino-aprendizagem. Sobre gestão, foi em cursos como o Solar, a questão da liderança, da democrática pra se trabalhar dentro da escola. Realmente a gente precisa ter jogo de cintura, porque, se você vai gerir uma escola, é preciso ter liderança, não é mandar, não é ser um ditador, mas é você ser um líder, saber jogar pra ter a colaboração dos outros.

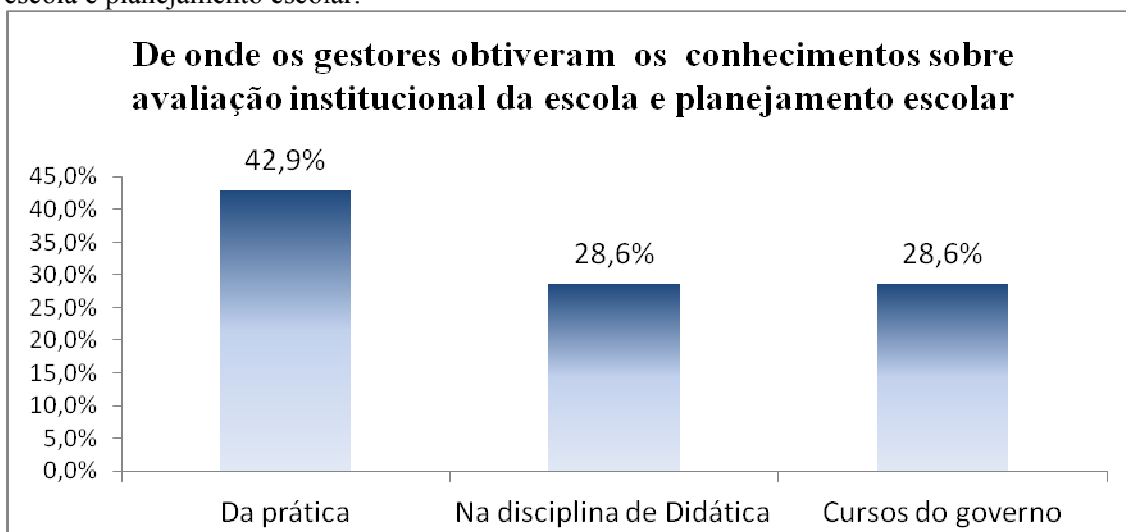
Ao adquirirem conhecimentos breves apenas nas disciplinas de Didáticas, a formação inicial dos dois sujeitos citados deixa a desejar, pois não é capaz de suprir as demandas que a função exige, dependendo de uma educação continuada como forma de aprofundar tais conhecimentos. De acordo com Pimenta e Lima (2011), os conhecimentos e atividades que constituem a base da formação dos professores devem permitir o aprimoramento dos instrumentos teóricos e metodológicos para que possam compreender o sistema de ensino e as políticas educacionais. Isso nos permite concluir que uma formação adequada deve contemplar não apenas os aspectos micros das escolas, mas os aspectos macros, possibilitando ao professor assumir uma postura crítica e reflexiva sobre as políticas públicas que regem a educação.

Já os dois últimos sujeitos afirmaram que adquiriram esses conhecimentos através de cursos de pós-graduação ou dos cursos proporcionados pelo governo. Como aponta o sujeito 1:

Durante o curso de gestão escolar vimos essa parte teórica de como realizar essa avaliação institucional. O planejamento escolar a gente teve a capacitação na SEDUC, pois sempre os coordenadores são chamados pra CERFOR, embora em 2012 tivessem começado, mas não dado continuidade. E Gestão Democrática também vimos durante o curso de gestão escolar, é o que se fala muito, é uma política atual do governo.

Tal afirmação também se encontra na resposta do Sujeito 3, que acredita que tais assuntos foram vistos no “curso do CAED, apesar de não ter terminado. Vi na faculdade e na especialização, mas já estão desatualizadas, porque muda sempre e precisamos estar sempre atualizando”. Todavia, acreditamos que os conhecimentos adquiridos em avaliação institucional, planejamento escolar e gestão democrática não sofrem muitas mudanças, pois já vêm sendo discutidos desde a década de 1980, sendo seus conceitos e características enfatizadas pela última LDB. Dessa forma, os conhecimentos obtidos durante a graduação são válidos e necessários para a aquisição de uma formação de qualidade.

Gráfico 4. De onde os gestores obtiveram os conhecimentos sobre avaliação institucional da escola e planejamento escolar.



**Fonte:** pessoa direta.

Mais de 40% dos gestores obtiveram os conhecimentos relacionados à gestão escolar através da prática, demonstrando que, apesar de seis dos sete entrevistados terem cursado a disciplina de Estrutura e Funcionamento da Educação, essa não contribuiu de forma significativa para a formação dos mesmos. A disciplina de Didática foi citada por mais de 28% dos gestores como a que mais está relacionada à gestão escolar, já que contempla assuntos como planejamento escolar e Projeto Político Pedagógico. Os outros 28% acreditam que a formação do governo foi essencial para adquirirem algum conhecimento na área em exercício, já que a formação inicial não contemplou eficazmente os assuntos relacionados à gestão escolar.

- **A formação inicial para a gestão escolar**

Quatro sujeitos afirmaram não ter tido disciplinas sobre gestão escolar durante a graduação, como relata o sujeito A, que apesar de ter visto esse assunto “apenas na especialização”, aprendeu “muito no curso de graduação de administração, principalmente a questão de se relacionar com o outro”.

Baseada na fala do gestor acima, o sujeito 4 também afirmou não ter tido disciplinas voltadas para gestão escolar, pois “o curso é muito voltado pra Licenciatura mesmo. Apenas no curso de pós-graduação”. Ambos os sujeitos só estudaram sobre esse assunto no curso de especialização, sendo a graduação insuficiente para exercer a

função de administrador escolar. Todavia, podemos afirmar que as graduações em licenciaturas trazem disciplinas de estrutura e funcionamento da educação, já que essa é obrigatória para a formação do professor. A não exposição dessa disciplina na fala do sujeito nos leva a pensar que tal disciplina não foi significativa para a formação do mesmo, e, portanto, insuficiente de subsídios que fizessem os docentes refletirem sobre o funcionamento da escola e o papel das políticas públicas da educação. Tais conhecimentos são fundamentais para a formação docente, já que, segundo Luck (2009), a educação sofre mudanças que pressupõem contínuos movimentos de superação das condições vigentes, isso requer que o docente tenha a capacidade de refletir sobre essas transformações, tendo como base uma teoria sólida.

O sujeito B também afirmou que não teve nenhuma disciplina em gestão escolar, indo de encontro com a fala do sujeito 1, quando esse alegou que:

Gestão escolar a gente não viu, porque a gente vê na cadeira de Didática, né? Mas vi estrutura e funcionamento no curso de filosofia, mas uma coisa bem distante do que realmente é a prática. Mesmo no curso de teologia, tivemos estrutura e funcionamento I e II, mas muito superficial.

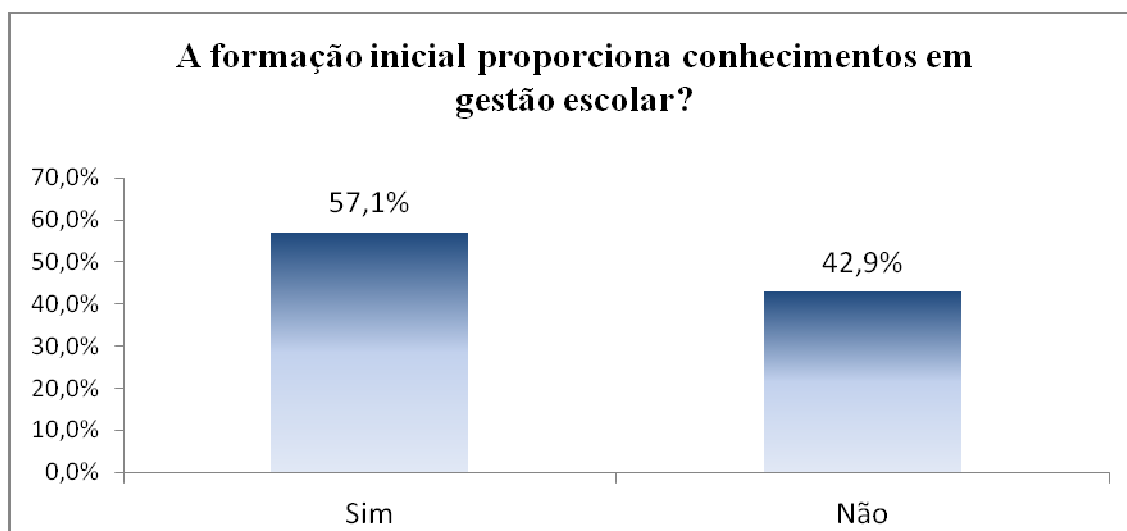
O gestor acima, apesar de relatar não ter visto esse assunto na graduação, citou que as disciplinas de Didática e Estrutura e Funcionamento da Educação Básica apontaram alguns questionamentos acerca do assunto durante a sua formação inicial, porém, sem um aprofundamento teórico. Isso nos mostra que, quando as disciplinas são ministradas de forma superficial, os alunos tendem a não considerá-las essenciais no seu processo de formação, relegando-as para um segundo plano.

Outros três sujeitos afirmaram ter cursado algumas disciplinas durante a graduação que tratavam de assuntos relacionados à gestão escolar, como demonstra a fala do sujeito 2 na sua citação: “na graduação, na disciplina, a gente tem sobre avaliação e gestão”; assim como em disciplinas específicas, como afirma o sujeito 5: “na verdade, na graduação de matemática teve uma disciplina optativa em administração escolar”; ou nem mesmo na pós-graduação, como aponta o sujeito 3 ao afirmar que existiu “na pedagogia, uma coisa bem básica, pois naquela época já se falava em gestão democrática. Não teve uma disciplina específica pra isso não”.

Isso nos mostra que o conteúdo de gestão escolar não é obtido de forma aprofundada em alguns cursos de licenciatura, sendo citado de forma superficial e,

muitas vezes, ineficientes na condução de uma formação adequada que possibilite aos futuros gestores a administrarem a escola de forma eficaz. Ainda podemos perceber que, de forma insatisfatória, tais conteúdos foram apresentados durante a graduação dos 3 sujeitos entrevistados, revelando que muito ainda precisa ser feito para que a formação inicial desses gestores seja capaz de torná-los profissionais qualificados e competentes para o exercício da função. Exercício esse que, segundo Luck (2009), exige que o gestor estabeleça um direcionamento capaz de sustentar e dinamizar a cultura da escola, realizando ações conjuntas e articuladas, caso contrário, todos os esforços e gastos serão inúteis. Para isso, acreditamos ser essencial uma formação que possa suprir as demandas que a função exige, daí a necessidade de uma aperfeiçoamento constante.

Gráfico 5. A formação inicial dos gestores proporcionaram conhecimentos em gestão escolar.



**Fonte:** pessoa direta

Os dados demonstram que quase 60% dos gestores acreditam que a formação inicial proporcionou conhecimentos sobre gestão escolar, apesar de pouco mais de 40% citarem no Quadro 4 que obtiveram algum conhecimento da presente área em sua prática. Isso nos mostra a divergência de respostas. Diante dessa análise, podemos constatar claramente que a formação inicial dos sujeitos não possibilita o exercício efetivo da função de gestor, pois, como vimos na grade curricular, apenas uma disciplina se fez presente nos cursos de graduação dos mesmos. Cursos esses que são de Licenciatura em áreas específicas em sua maioria. Isso demonstra a importância de uma formação continuada na área de gestão escolar para a qualificação desses profissionais,

pois, além de possibilitar um aprimoramento dos conteúdos, se torna um complemento fundamental de algumas formações iniciais.

- **Características e formação de um bom gestor**

Três sujeitos acreditam que ser um bom gestor é saber lidar com os problemas das pessoas, procurando solucionar conflitos e um bom relacionamento com a comunidade escolar, como aponta o sujeito 3:

É claro que a Universidade forma, mas a pessoa tem que ter uma tendência, um jeito pra isso, porque, por mais que a Universidade forme, vai ter muita dificuldade pra gerir. Tem o aspecto diferencial de estar gerindo pessoas, é diferente você gerir um objeto. Ele tem que ter formação profissional pra isso, a habilitação pra isso, isso é indispensável. Mas não basta isso, ele tem que ter uma liderança nata, pois você forçar uma liderança fica muito difícil. O cara tem que ser um líder natural; exatamente pra gerir aqueles conflitos que citei, pois, ele sendo um líder, vai conseguir gerir os conflitos, melindrando minimamente as pessoas. Ter a capacitação profissional, ele tem que ter liderança, tem que ser uma pessoa muito confiante, tem que ser paciente. Ele precisa também ser uma pessoa agradável. Para ser gestor de escola tem que ter jeito pra isso, se não, muda de profissão.

Ainda segundo o sujeito acima, é preciso também que o gestor tenha uma liderança nata, pois só assim poderá gerir os conflitos. Dessa forma, a formação tida na Universidade não consegue proporcionar essa qualificação. Todavia, não podemos considerar um bom gestor aquele que lidera a escola de forma autoritária e antidemocrática, pois, segundo Paro (2010), a gestão não pode se limitar apenas a controlar e supervisionar o trabalho alheio, mas procurar ser uma atividade mediadora na busca de fins para se alcançar os objetivos estabelecidos pela comunidade. É através do diálogo e da descentralização do poder que se consegue inserir a comunidade nos assuntos educacionais, já que isso irá favorecer um ambiente participativo e sem muitas divergências. Partindo dessa premissa, o sujeito B vai afirmar que:

Na verdade, um bom gestor escolar é uma pessoa que tem bom senso, bom senso de lidar com as pessoas, bom senso de lidar com as situações mais críticas. A gente não recebe formação pra isso, é questão de característica da pessoa. A questão de conhecimento de um bom gestor escolar vai se adquirindo com a prática e com os estudos ao longo do tempo. Então eu acho que o principal mesmo é a personalidade da pessoa, porque a gente vive situações que não são

rotineiras, você não vive uma rotina na gestão escolar de jeito nenhum, tem sempre uma situação nova, sempre algo novo a aprender, cada ano é um ano diferente, é uma escola diferente, com alunos novos. Então você tem sempre que está redirecionando seu trabalho. Um bom gestor é esse que está pronto pra aprender e rever o seu trabalho para um novo direcionamento.

Assim como o sujeito 3, o gestor supracitado também considera que saber gerir as pessoas é a maior qualidade de um gestor, sendo uma característica inerente do ser humano que não pode ser obtida em nenhum curso de formação. Tal concepção demonstra que um bom relacionamento é fundamental para administrar uma instituição, porém, um bom gestor está para além de gerir pessoas, ele precisa ser capaz de relacionar a prática com a teoria como forma de estabelecer e fazer uma articulação com o que se aprende na formação com sua prática. Ao realizar essa mediação o gestor terá condições de refletir sobre a melhor solução a ser tomada, não se limitando ao pragmatismo. Isso nos remete a Vázquez (2011) quando ele diz que a atividade prática por si só não pode ser considerada práxis, devendo o sujeito ter consciência de seus atos práticos, percebendo que sua atividade prática não é puramente mecânica e instintiva, mas que necessita de constantes intervenções de sua consciência. Dessa forma, podemos considerar que, quando o gestor reflete sobre sua ação, a possibilidade de alcançar seus objetivos serão maiores.

O bom relacionamento com as pessoas também vai de encontro com a fala do sujeito 4, quando afirma que: “eu acredito que um bom gestor escolar tem que ter primeiro um bom relacionamento com a equipe. Eu acredito que isso a gente não aprende nos cursos de graduação ou pós-graduação, é mesmo uma questão de vivência”. Isso nos mostra que a prática é indispensável para a formação dos sujeitos, já que muito se aprende durante a vivência. No entanto, os conhecimentos obtidos na Universidade são fundamentais para que se possa compreender de forma consciente o que se passa na sua ação. Tal concepção nos remete ao que Vázquez (2011) relata quando afirma que a teoria não deve servir de reboque à prática, mas anteceder-lá, pois a teoria possibilita uma previsão futura de uma situação possível.

Já dois entrevistados acreditam que através do curso promovido pelo Estado foi que conseguiram compreender o que seria um bom gestor, como podemos perceber na fala do sujeito 1, que declarou não possuir formação para isso, mas que:



Logo que assumimos a função, aconteceram encontros e falaram para gente como devia ser, que deveríamos estar à frente, devemos ter mais cautela, procurar estar atento ao que acontece, ler bastante, estar em consonância com as políticas educacionais. Isso foi uma pequena formação que tivemos. O gestor tem que ser uma pessoa de cabeça aberta, deve ter um olhar sobre o futuro e ser democrático sobre tudo.

Como podemos perceber através dessa fala, a formação que o governo proporciona aos gestores, logo ao iniciarem a carreira, aponta os caminhos que devem seguir para que sejam bons profissionais conforme as exigências do governo. Todavia, os sujeitos podem estar sendo imbuídos de um discurso que não acreditam ser verídico, mas que, no entanto, é preciso aceitar tal pensamento para preservar seus empregos. Ainda baseado nessa concepção, o sujeito 2 vai afirmar que:

Nos cursos que a gente fez, eles vêm falando de como ser um bom gestor dentro da escola, na Universidade ou na indústria. Onde você estiver tem que saber gerir as pessoas, a própria questão da escola como um todo, porque, quando você for diretor de escola, não vai gerir apenas pessoas, você vai gerir o prédio. Eu acredito que minha formação não seja suficiente, porque a questão de você ser um bom gestor e gerir tudo isso não vai só pela formação, mas pela pessoa. Já que muitas vezes a pessoa pode ter até doutorado e não consegue gerir sua própria casa, imagina a instituição que trabalha.

Isso nos mostra que além de destacar a consonância com as políticas públicas, esses cursos também apontam que, para ser um bom gestor, é necessário saber gerir as pessoas e a estrutura da instituição. Tais exigências nem sempre condizem com a formação que os gestores tiveram, seja na graduação ou na pós-graduação, como deixa claro o sujeito supracitado. Para Luck (2009), para que se tenha uma educação de qualidade é preciso uma formação inicial e continuada dos educadores, pois é através da qualificação desses profissionais que podemos garantir um aprendizado de qualidade a todos. Formação essa que possibilite aos docentes criarem seus próprios conceitos através de uma fundamentação teórica que lhes proporcionem uma visão de suas práticas de forma consciente.

Já o sujeito A acredita que o bom gestor é aquele que sabe distribuir responsabilidades, mas estando sempre à frente de todas as decisões, acreditando que sua formação lhe proporciona tal característica, como podemos perceber ao falar que:

Você tem que ter conhecimento e uma equipe boa pra você confiar e delegar atribuições. Você jamais pode deixar uma pessoa trabalhar sem você cobrar aquele resultado que você havia combinado anteriormente, ou seja, é fundamental uma avaliação, essa avaliação só acontece no final. O gestor geral tem obrigação de estar à frente em todas as áreas da escola.

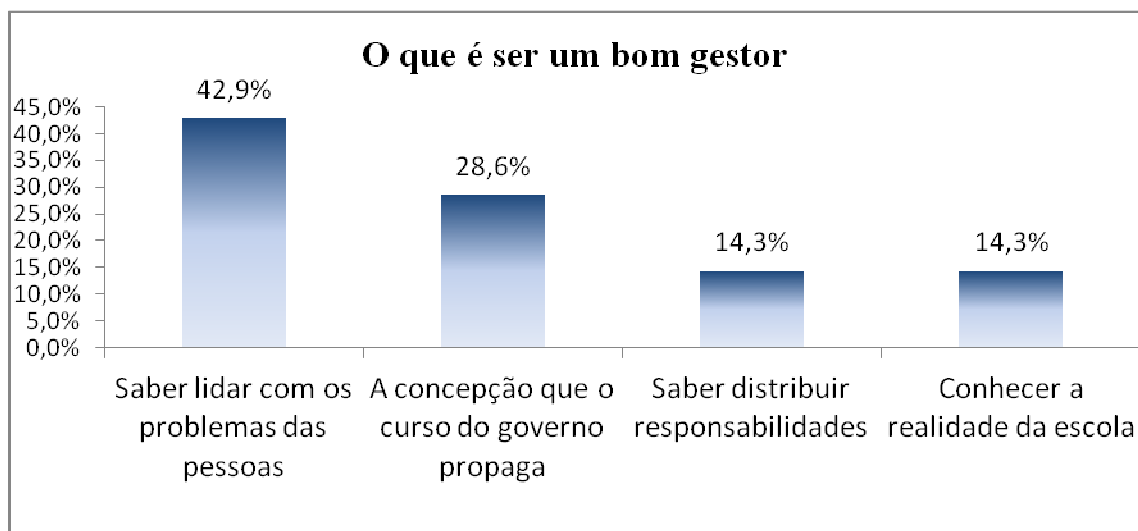
Tal concepção nos aponta certo controle por parte do gestor em centrar o poder de decisão em si, contribuindo para uma gestão centralizada e expondo uma concepção de gestor eficiente baseado em ma liderança antidemocrática. Para Oliveira et.al (2003), o maior desafio da administração pública é adotar valores de uma cultura democrática em que os cidadãos possam participar na formulação das políticas e no controle de sua implantação. Dessa forma, não pode haver uma gestão de fato democrática, já que não existe transparência nem a participação dos setores populares durante o processo de elaboração das normas a serem seguidas pela escola, gerando, assim, condutas centralizadoras como a do gestor acima. Esse sujeito que, segundo Paro (2010), se torna um defensor dos interesses do Estado.

O sujeito 5 refere-se a um bom gestor como aquele que respeita o seu ambiente de trabalho, assim como as pessoas que fazem parte dele, como fala ao apontar que:

Um bom gestor tem que ter paciência, tem que conhecer a realidade da escola, a parte dinâmica da coisa. Tem que ter respeito pelo ser humano, respeito pelo outro, tem que ter humildade pra aprender uma coisa diferente, tirando lições com as problemáticas que acontecem.

Sem dúvida, para que se tenha uma gestão de qualidade é fundamental que o gestor esteja integrado aos acontecimentos da escola, procurando repetir as opiniões dos membros da instituição em prol de uma aprendizagem eficaz e condizente com as necessidades do seu público. Isso nos remete a fala de Vieira (2008) quando assegura que a gestão se faz em interação com o outro, ou seja, é trabalho do gestor sempre dialogar e conversar para que as melhores ideias possam ser viabilizadas. Isso pode ser difícil para um gestor que não esteja em sua área de atuação, como é o caso do sujeito 5, que, apesar de ser licenciado em Matemática, não possui nenhuma formação voltada para gestão escola, talvez por isso tenha afirmado não possuir formação para ser um bom gestor.

Gráfico 6. O que é ser um bom gestor.



**Fonte:** pessoa direta

Os dados apontam que a maioria dos gestores acredita que para ser um bom profissional é preciso saber se relacionar com a comunidade escolar como forma de alcançar os objetivos propostos pela escola. Mais de 28% dos gestores definem um bom gestor como sendo aquele propagado pelos cursos que o governo promove no momento que assumem a função de gestor, demonstrando que ainda não possuem um conceito próprio sobre o que seria ser um bom profissional da gestão, incorporando uma concepção que advém das políticas públicas. Outra característica apontada pelos demais gestores foi a necessidade da redistribuição das responsabilidades por parte dos gestores, assim como o reconhecimento da realidade da escola, proporcionando subsídios para uma educação de qualidade.

- **Formação para a gestão escolar**

Seis entrevistados afirmaram ter cursado algum curso que tratava sobre gestão escolar, dentre esses, três realizaram especialização em gestão escolar. Como relata o sujeito A: “cursei a especialização em gestão escolar. Ela ajuda, direciona, mas não se pode achar que com isso você vai administrar uma escola, pois essa formação vai lhe dar ferramentas, mas tudo passa pela questão da sua dedicação”. Indo de encontro com a fala desse gestor, o sujeito 3 afirmou que, além do curso de especialização, também fez um curso popular, destacando que “a faculdade te dá rumos, você que procura seus

conhecimentos”. Ou seja, para ele, a formação inicial contribui para a formação, porém não é o bastante, é preciso está sempre buscando se qualificar. A formação continuada é fundamental para tornar o gestor um sujeito crítico e reflexivo, pois possibilita um aprimoramento da função através de um processo constante de reflexão. Para Bruno e Christov (2009, p.55), “a importância dessa reflexão está na oportunidade de os professores avaliarem sua prática, trocarem experiências com os colegas e aprofundarem conhecimentos relativos ao processo de ensino”. Quando os docentes refletem sobre sua prática conseguem aprimorar seus conhecimentos, adquirindo uma formação que os possibilitam agir de forma consciente sobre sua ação.

Essa formação continuada fica evidente na fala do sujeito B quando aponta que cursou especialização em gestão escolar, destacando que essa “foi boa, deu pra aprender muita coisa, mas seria melhor se tivéssemos uma formação continuada, pois sempre tem muita coisa pra aprender”. Isso nos mostra a necessidade de um aperfeiçoamento constante, pois acreditamos que o conhecimento é ilimitado e precisa estar sempre se renovando. Para isso, é preciso que os gestores tenham consciência dos complexos desafios que a função exige, devendo ter habilidades que os permitam agir de forma efetiva sobre as diversas formas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar.

Outros três sujeitos afirmaram que realizaram um curso de gestão escolar proporcionado pelo governo através da UFJF, sendo, portanto, semipresencial. O sujeito 1 acredita que essa experiência “foi muito boa, porque abriu nossos horizontes. É um curso semipresencial que foi feito na UFJF que trouxe muita contribuição pra gente. Eu acho que todos os gestores devem ter essa qualificação”. O presente curso também foi muito relevante para o sujeito 2, que afirmaram:

Fiz a gestão escolar pelo UFJF, foi boa porque fez a gente refletir sobre nossa prática. Aquilo que você aprende você faz um paralelo com aquilo que você tá praticando, aí você vai ver se aquilo realmente é significativo pra gente. Eu acho que os cursos devem existir e nossa formação tem que ser contínua.

Quando o gestor consegue perceber uma ligação entre teoria e prática, o curso se torna mais significativo, pois ele poderá refletir criticamente sobre sua ação, o que contribui consideravelmente para uma formação mais sólida e de qualidade. Todavia, é preciso um tempo mínimo para que, de fato, essa relação seja estabelecida, sendo a presença do professor indispensável nesse processo de formação contínua.

A ausência de aulas presenciais se fez presente na fala do sujeito 4, que apesar de ter considerado essa formação “muito boa, pois era bem voltada mesmo pra nossa realidade. A gente sentia mais falta de aulas presenciais, pois só era uma aula por mês, aí ficava muita informação pra um encontro”. Isso aponta que, por mais que o curso contribua significativamente para a qualificação dos profissionais, é necessário um tempo adequado para que possam tirar as dúvidas e aprofundar os conhecimentos. Isso irá contribuir pra a práxis docente, definida por Vázquez (2011, p.264) como sendo uma “atividade teórica-prática, isto é, tem um lado ideal, teórico, e um lado material, propriamente prático, com a particularidade de que só artificialmente, por um processo, de abstração, podemos separar, isolar um do outro”. Com isso, podemos perceber que a prática está ligada intrinsecamente à teoria, sendo, portanto, fundante essa relação na formação docente.

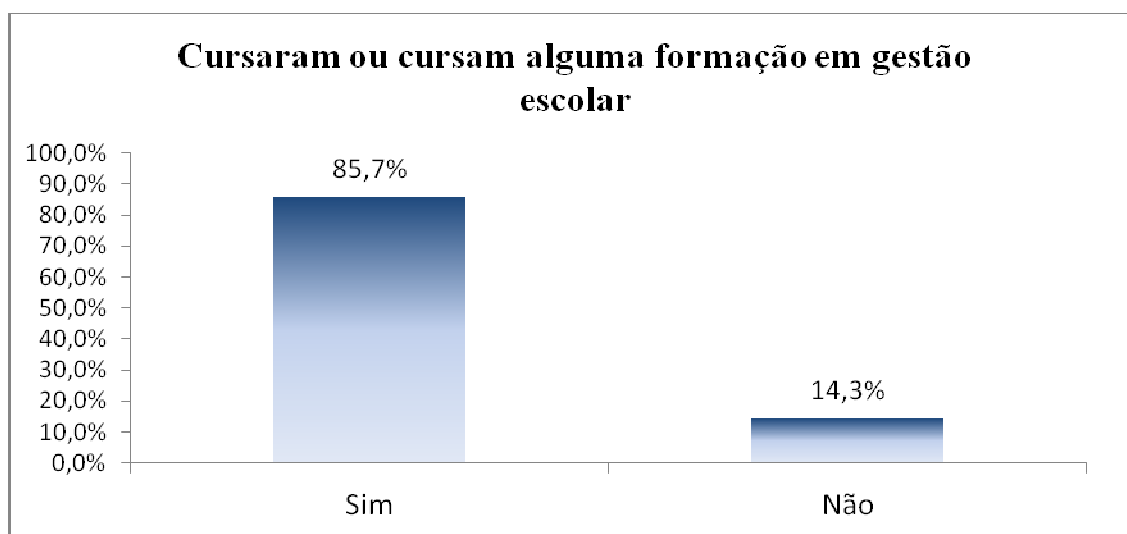
Já o sujeito 5 afirmou não ter feito nenhum curso sobre gestão escolar, todavia, relatou que acha “que deve ser interessante, pois tudo que é a nível de conhecimentos é interessante, traz bons frutos, mas não fiz nada direcionado a gestão escolar ainda”. Isso demonstra que a formação do gestor não o proporciona uma qualificação adequada para desenvolver uma atividade administrativa e pedagógica eficaz na instituição, pois, segundo Luck (2009, p.82), “a vitalidade da escola, na promoção de educação de qualidade, centra-se na competência das pessoas que a compõem e realizam o seu fazer pedagógico”, assim como na determinação dessas pessoas no desenvolvimento de uma formação integral dos alunos. Para tanto, é preciso que o profissional da educação seja capaz de exercer sua função com eficácia, partindo do pressuposto que um ensino de qualidade se faz com profissionais críticos e reflexivos que conseguem relacionar a teoria com prática.

Vale ressaltar que a lei 9394/96 declara que para assumir o cargo de gestor é necessário que o candidato possua graduação em Pedagogia ou curso de pós-graduação em gestão escolar. Concepção essa que, como podemos perceber, não foi levada em consideração pelas políticas públicas, pois ao inserir na função de gestor um professor que não é pedagogo e que não realizou curso em gestão escolar está sendo claramente contraditória, apresentando uma dicotomia entre o que embute a legislação e o que realmente acontece na prática. Tal afirmação é ressaltada através do edital nº 012/2012, quando afirma que para se candidatar a gestor escolar basta ser graduado.

O mesmo percebemos na recente seleção (edital nº 11 /2013) para o cargo de coordenador pedagógico das escolas municipais realizada pelo governo do Estado do Ceará, cuja exigência se limitava em: o candidato possuir licenciatura em qualquer área e ter três anos no efetivo exercício da docência, sem a necessidade de uma pós-graduação em gestão escolar. Isso nos mostra que, apesar da lei nacional apontar uma formação adequada para o exercício do cargo de gestor, muitas vezes ela não é cumprida pelos estados. Isso acarreta no acúmulo de profissionais incapazes e desqualificados no desenvolvimento de um ensino de qualidade.

Com isso temos claramente uma desvinculação do curso de Pedagogia a formação de professores que irão exercer o cargo de diretor, já que o que foi ressaltado pela LDB não está sendo levado em consideração. Muitos editais não estão preocupados com uma formação sólida e condizente para o cargo de diretor escolar, tornando a gestão cada vez mais despreparada para lidar com os problemas didático-pedagógicos e administrativos da instituição.

Gráfico 7. Os sujeitos cursaram ou cursam alguma formação em gestão escolar.



Fonte: pessoa direta

O gráfico aponta um dado satisfatório na formação dos sujeitos entrevistados, já que demonstra que quase todos cursaram alguma formação pra gestão escolar, tendo um percentual de apenas 14,3% que não realizaram nenhum curso nessa área. Todavia, devemos salientar que nem todos os cursos são capazes de proporcionar uma formação sólida que garanta o pleno exercício da função. É preciso que o profissional esteja

sempre buscando uma formação continuada como forma de aprimorar constantemente seus conhecimentos, estabelecendo uma relação direta entre a teoria e a prática que os possibilitará exercer a práxis em sua profissão.

- **Gestão escolar numa perspectiva empresarial**

Todos apontaram que existem indícios de uma administração geral dentro da escola, seja através da excessiva busca de metas ou mesmo pela participação dos bancos nos projetos da escola. O sujeito A, cuja sua formação advém diretamente da gestão empresarial, garante que

Desde a constituição de 1988 essa visão empresarial entrou na gestão pública. Hoje o governo quer resultados, temos que lidar com isso naturalmente. Ele traça as metas. Isso há dez anos era inconcebível. A prestação de contas tem toda uma exigência de uma iniciativa privada. E isso vem da constituição, quando ela falou que o serviço público tem que ter eficiência, pois antes não se falava em eficiência na gestão pública, então, a partir de 88 e do governo Collor já se vem falando de uma gestão assim.

Para o gestor acima, foi no período de redemocratização do Brasil que se começou a se pensar numa gestão voltada para metas na busca de uma eficiência da escola, sendo claramente apresentada pela Constituição de 1988. Isso nos mostra que a concepção de gestão democrática que a legislação apontava nesse período não era vista por muitos, como aquela em que buscava o compartilhamento das ações e o comprometimento de todos em busca de uma educação de qualidade. Era percebida também pelos seus traços empresariais que buscava um controle excessivo em prol de uma eficiência do trabalho docente e da gerência dos recursos financeiros. Para Félix (1989), ao reduzir as questões políticas da gestão escolar a questões técnicas, os princípios técnicos e de racionalidades das empresas reforçam a estrutura de uma administração burocrática, contribuindo para um controle do processo educacional. Com isso, podemos perceber que ainda há muito a se fazer para que, de fato, se tenha uma gestão democrática, já que as escolas ainda estão sendo submetidas à vontade do governo.

O sujeito 1 aponta a formação inicial do diretor, assim como um programa financiado por um banco em parceria com o governo, como forma de demonstrar a

participação das iniciativas privadas no âmbito da escola, remetendo, assim, a uma gestão empresarial. Tal concepção consta na afirmação do sujeito supracitado quando afirma que:

Eu poderia citar o exemplo do diretor, porque ele veio de outra realidade, pois trabalhava como gerente de uma grande empresa e isso contribuiu muito pra ele administrar a escola. Temos como exemplo o PJJ, que é o Programa Jovem de Futuro, em parceria com o UNIBANCO, o governo do Estado e a secretaria de educação. Então, é o lado empresarial entrando nas unidades escolares, trazendo uma grande contribuição, porque o objetivo do PJJ é fazer com que nossos alunos, ao concluírem o ensino médio, sejam cidadãos preparados para a vida e para o mercado de trabalho. Eu não tive a gestão empresarial.

O sujeito acima não possui formação voltada para em ma administração empresarial, mas garante que a iniciativa privada se faz presente numa instituição pública, pois princípios empresariais são evidenciados claramente na escola. Isso reflete diretamente na aprendizagem dos alunos, pois os mesmos são cobrados frequentemente por resultados, esses que são determinantes para o recebimento de verbas para a escola. No entanto, Ramos (2005) estabelece uma distinção entre dotar a escola de recursos para o seu pleno desenvolvimento e transferir a ela a responsabilidade financeira de manutenção que deveria ser do governo. Acreditamos que os recursos financeiros não deveriam está vinculados diretamente ao rendimento dos alunos nas avaliações externas, pois esses mecanismos não contribuem para uma formação integral dos alunos, esse que deveria ser o foco da escola. Essas avaliações colaboram para aumentar a competitividade das escolas e gerar uma concepção de educação distorcida.

Ainda segundo o sujeito 2, que também não possui formação voltada para área empresarial, acredita que, apesar de características empresariais se fazerem presentes na escola, é válido ressaltar que não é possível impor a estrutura de uma empresa privada a uma escola pública, como podemos perceber em sua fala:

Com certeza a gente sempre traz um pouquinho do que se trabalha na empresa. Só que na empresa é um pouco diferente, é mais a questão do lucro. O lucro pra gente seria a aprendizagem, eu acho que nosso foco tem que ser esse. A questão do consumismo e do lucro é uma visão da empresa, nós prezamos mais pela questão da aprendizagem, do valor humano, da convivência. A importância da gestão diz respeito à colaboração, porque tanto na escola como na empresa é preciso colaboradores, porque só dá rendimento se um ajuda o outro. Porque aqui na escola não vamos conseguir nosso lucro



(aprendizagem) se não tivermos a colaboração. Não repercute na minha formação, mas vimos isso em sociologia de forma crítica, de ver o outro lado da administração.

Sem dúvida a colaboração das pessoas é essencial para o funcionamento de qualquer instituição, pois é quando os indivíduos se sentem responsáveis pelo estabelecimento que fazem parte que poderão desenvolver um trabalho eficiente em prol de um objetivo em comum. Todavia, é preciso levar em consideração que essa colaboração, na empresa, é imposta pelos detentores dos meios de produção, ou seja, se torna uma obrigação. Já na escola é preciso que a gestão realize um trabalho de conscientização e compartilhamento das responsabilidades como forma de promover um trabalho colaborativo.

Baseada nessa concepção, o sujeito 3 aponta também a necessidade da escola ser acessível às novas concepção que emergem da sociedade capitalista, como é o caso da gestão empresarial. No entanto, deve-se considerar as peculiaridades da escola, como relata em sua fala:

Eu acho que a escola como precursor da Universidade, não pode ser fechada. A escola não pode dizer é assim e acabou. A escola tem que ser aberta. Claro que a gestão empresarial pode ser útil pra escola. Ela não tem utilidade se a gente transferir uma pra outra. Como falei, gerir um armazém, gerir uma loja, tem um aspecto, gerir uma escola tem outro. Mas são gerenciamentos, não deixam de ter alguma raiz em comum. Então não tem porque não aproveitar a gestão empresarial. Pois nada deve ser descartado. Eu acho que existe alguma coisa que podemos tirar da gestão empresarial, não copiar na íntegra, não transferir a gestão empresarial pra gestão escolar, pois seria um desajuste total, mas tirar o que tem de útil em uma pra outra é legal. Isso repercute na formação sim, pois um gestor que tem conhecimentos em gestão empresarial, tem no mínimo um horizonte de ideias mais amplo. A cabeça dele é mais aberta, pelo menos deve ser, ou seja, é uma pessoa que enxerga as coisas com “mais olhos”.

É preciso sempre considerar que a administração de empresas de fato não pode ser implantada na educação, pois existem peculiaridades que devem ser consideradas, já que existem objetivos diferentes a serem alcançados. Isso nos remete ao que Félix (1989) aponta quando afirma que é preciso analisar as bases da relação entre a administração de empresas e a administração escolar, pois não se efetivam apenas na teoria, mas na prática, por isso, é necessário atentar para qual modelo de estrutura e de

funcionamento a escola será sujeitada a seguir ao ser condicionada às normas de uma empresa. Dessa forma, pode haver uma concepção distorcida do foco da escola, que é a aprendizagem integral dos alunos, e não a corrida por resultados.

É essa busca por resultados que o sujeito B vai destacar como um dos principais indícios de uma gestão empresarial, como podemos perceber ao afirmar que:

Quando se foca muito nos resultados, a gente tem uma gestão empresarial dentro da educação. E isso é importante pra que a gente tenha foco, pra que a gente vise os resultados dos alunos. Outra coisa é o bom atendimento ao público, que não víamos isso antes, agora tem muito essa questão de atender bem ao público.

Acreditamos que o foco em resultados nem sempre condiz com uma aprendizagem de qualidade, pois, muitas vezes, a escola passa a restringir as aulas apenas às disciplinas de português e matemática, essas que são, basicamente, as únicas exigidas nas avaliações externas. Isso acarreta um ensino ineficaz, pois não proporciona conhecimentos nas diversas áreas essenciais para a formação integral do aluno.

Além de citar as metas, o sujeito 5 também aponta a burocratização e as exigências na administração dos recursos financeiros como sendo pontos relacionados diretamente à gestão empresarial, como demonstra ao alegar que:

A gestão empresarial até ajuda em algumas situações, mas aqui, na escola, é mais vista na parte financeira, a parte burocrática, isso vem da gestão empresarial. Essa parte burocrática muito mais emperra um processo do que deixa andar a situação. Já as metas é um fator positivo, pois você tem que trabalhar em gestão mesmo de mercado, de empresas. A gente está sempre sendo cobrado por isso, estamos acostumados com esse tipo de cobrança, o próprio mercado cobra, a gente tem que fazer o aluno cidadão e para o mercado de trabalho, sempre procuramos embutir na mente deles que vão ser cobrados, que onde eles trabalharem vão haver metas.

Isso mostra que o gestor supracitação ressalta as metas como forma de preparar os alunos ao mercado de trabalho, já que, assim como a escola, a sociedade vai cobrá-los a alcançar resultados. No entanto, devemos salientar que tal concepção torna a escola um instrumento de reprodução das ideias capitalistas, favorecendo apenas ao mercado econômico em detrimento de uma educação integral e de qualidade. Isso nos remete a concepção de Souza (2001), quando acredita que o conceito de gestão de qualidade total (GQT) foi transposto do setor empresarial para a educação com os

mesmos princípios e significados utilizados pela lógica empresarial. Essa concepção aponta o aluno e a comunidade como clientes passivos e subordinados às condições de quem oferece o produto, no caso da escola, o ensino.

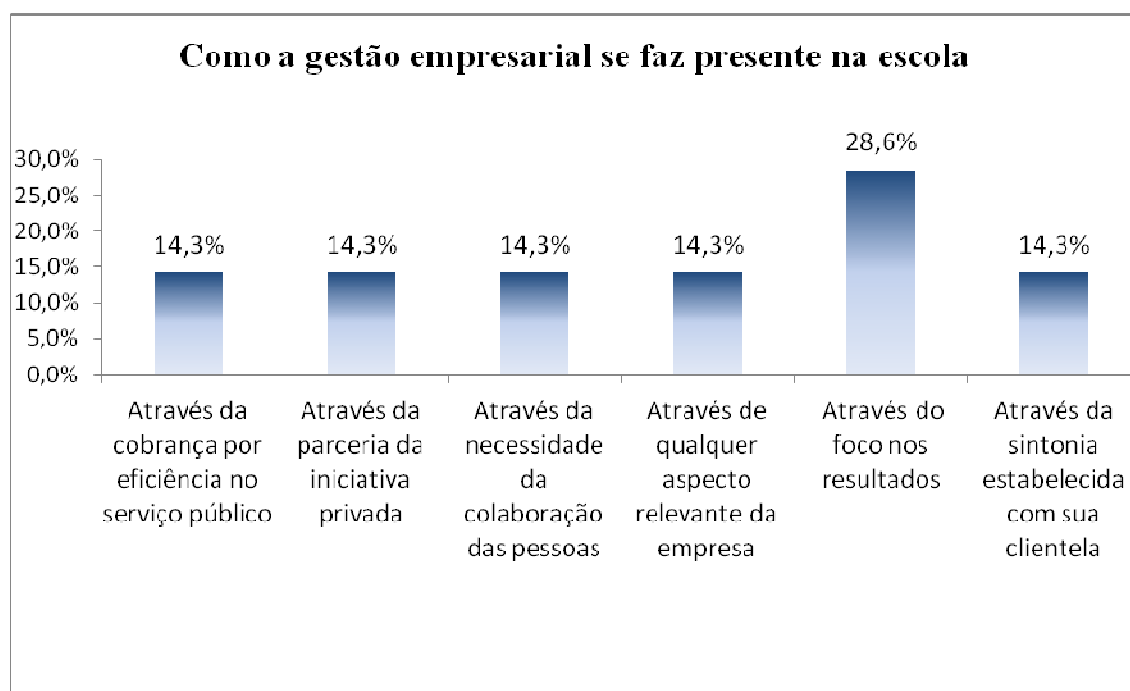
Ainda na lógica empresarial, a burocratização foi outro aspecto citado pelo sujeito como sendo um aspecto da empresa imposto à escola, todavia, Paro (2010) vai firmar que a burocratização traz benefícios para empresa, já que contribui para a racionalização do trabalho que favorece a produção em larga escala, assim como seu poder político, que, através da divisão do trabalho, propicia o controle sobre o trabalho. Já na escola podemos perceber que essa burocratização muitas vezes dificulta as ações da administração escolar ou mesmo restringe sua autonomia.

Ainda acreditando ser um ponto positivo, o sujeito 4 relata que a presença da gestão empresarial dentro da escola é satisfatória, pois possibilita acreditar que melhora o relacionamento com a comunidade escolar, ele diz:

Eu acho que a escola, a cada dia, vem trazendo as contribuições da gestão empresarial. Eu acho que isso é, de certa forma, positivo, pois é bom a gente ficar pegando boas ideias. Uma das coisas melhores da gestão empresarial é você está em sintonia com sua clientela, com nosso aluno, para que ele se sinta bem, se sinta acolhido.

Tal afirmação não justifica o benefício da gestão empresarial dentro da escola, já que a mesma não tem como principal característica promover uma relação harmônica entre a gestão e os alunos, sendo isso feito através do diálogo e de uma gestão democrática. Concordamos com Luck (2009) quando afirma que o gestor deve ter clareza sobre a missão da escola e seus valores educacionais como forma de assegurar a participação das pessoas nessa compreensão e na busca de resoluções dos problemas da escola. É seu papel orientar de forma dinâmica e inovadora a equipe para a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem dos alunos.

Gráfico 8. Como a gestão empresarial se faz presente na escola pública.



**Fonte:** pessoa direta

Como podemos perceber ao analisar o gráfico, a gestão empresarial se faz cada vez mais presente na escola, tendo como principal característica, citada por mais de 28% dos gestores, o excessivo foco nos resultados. Isso demonstra que a escola está cada vez mais voltada a superar metas, assim como as empresas, isso acarreta o comprometimento com uma aprendizagem de qualidade e integral. Outro indício empresarial apontado pelos entrevistados foi a cobrança demasiada por eficiência, já que os professores e gestores estão participando sempre de cursos de formação, além de se submeterem a uma intensa cobrança por parte do governo. Tal cobrança é para que os educadores aprovelem os alunos, independente de suas capacidades cognitivas, pois isso é um mecanismo de controle do governo na busca por resultados. Outra forma da gestão empresarial se fazer presente nas escolas é através da parceria que essas estabelecem com a iniciativa privada, como através da participação de bancos privados no financiamento de programas e projetos da escola.

A colaboração das pessoas na administração também é apontada como uma das semelhanças entre empresa e escola, já que nada acontece se não houver o comprometimento de todos na busca dos objetivos em comum. Foi apresentada por outros 14,3% a sintonia que a gestão tem que buscar estabelecer com os alunos, assim

como a empresa com seus clientes. No entanto, devemos salientar que não podemos conceber os alunos como clientes, já que a relação que estabelecem com escola pública não é de compra e venda, sendo a educação um direito adquirido pelos estudantes e que deve ser preservado. 14,3% não soube especificar como a gestão empresarial se faz presente na escola, acreditando que qualquer elemento que fosse relevante pra empresa poderia ser igualmente importante para escola.

Em se tratando da presença de indícios empresariais na formação dos sujeitos, podemos considerar que apenas dois sujeitos possuem tal formação, o sujeito A, formado em Administração de empresas, e o sujeito 5, que é graduado em Ciências contábeis, o que, apesar de não ser uma área voltada unicamente para empresas, tem um enfoque na administração dos recursos financeiros.

- **Formação promovida pelo governo**

O Sujeito A acredita que a formação promovida pelo governo “é útil porque ela nos dar ferramentas. Essa formação contribuiu porque foi uma formação que não sei se vai acontecer de novo”. Tal concepção aponta que a formação proporcionou de alguma forma subsídios para o exercício da função, assim como aponta também o sujeito 1 ao afirma que essa formação foi importante “pois contribuiu muito pra minha prática. Se tivesse mais cursos seria até melhor”. Isso mostra que a formação continuada é essencial na formação dos professores que se tornam gestores, pois precisam estar sempre buscando novos conhecimentos que os auxiliem na prática, dando a possibilidade de se tornarem sujeitos críticos e reflexivos.

Isso nos remete a Placco e Silva (2009), que conceituam a formação continuada como sendo um processo complexo e multideterminado que se materializa em diversos espaços e atividades, não se restringido a cursos e treinamentos. Essa formação estimula a busca de novos saberes através de uma dialética com o novo. Essa inquietação é que acreditamos ser essencial para o desenvolvimento de um conhecimento sólido que irá proporcionar uma formação continuada de qualidade aos docentes.

O sujeito 3 também acredita que a formação que o governo disponibiliza consegue suprir as demandas na formação do gestor, pois, para ele:

Diferentemente da escola particular, que a pessoa vai só pela experiência. Aqui, na pública, nós temos cursos mais dirigidos que permitem uma capacitação melhor, que, aí, a pessoa tem a formação da experiência e passa a ter uma formação pedagógica e acadêmica também. Essa formação consegue proporcionar o conhecimento necessário para o gestor.

Acreditamos que essa formação não pode ser considerada suficiente, já que é de curta duração e não oferece encontros presenciais direcionados à explicação de conteúdos, mas geralmente, para realização de provas. Isso torna o curso aligeirado e incoerente com a proposta de um curso acadêmico, já que o mesmo exige uma carga horária mínima de aulas presenciais e não de aplicações de prova, como aponta o sujeito 2:

Eu acho que deveria ser mais presencial. Eu gosto muito dos cursos *onlines*, cursos mais para ler, mas cursos para uma formação como essa é preciso ser mais presencial. Como esse curso do CAED que fizemos e nos encontrávamos aos sábados, mas não deveria ser para fazer prova, mas um sábado de estudo. Eu acho que os cursos deveriam trazer a prática para confrontar com os textos que tínhamos estudados, ou produzir artigos, trazendo sua escola para seu artigo.

A necessidade de aulas presenciais também foi um dos apontamentos feitos pelo sujeito 4 para representar a insuficiência de tais cursos para a sua formação, afirmando “que deveria acontecer mais encontros presenciais, mas o curso que fizemos foi muito bom, ele consegue proporcionar os conhecimentos para a gestão”.

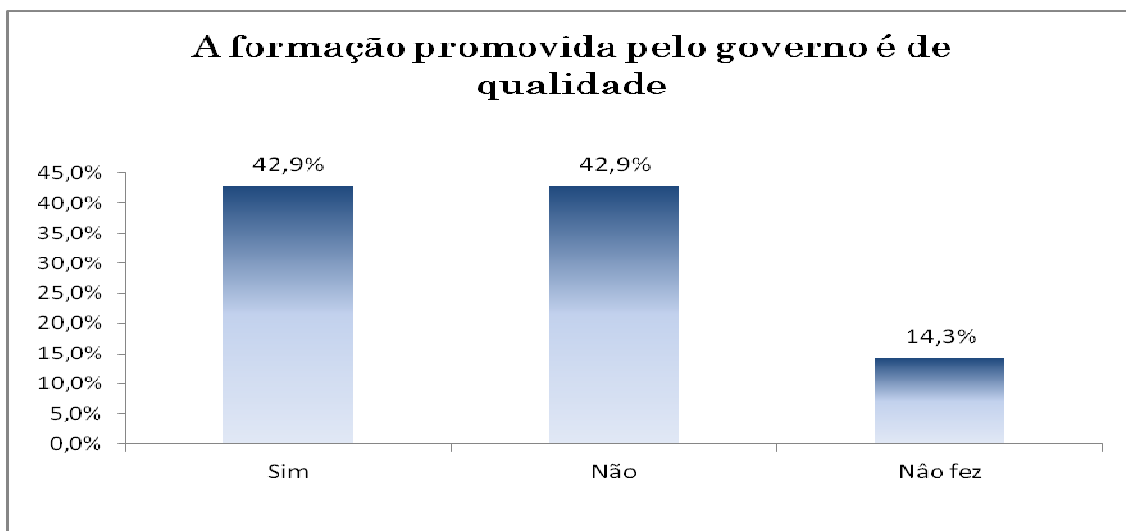
Sem dúvida os encontros presenciais possibilitam que os gestores, além de tirarem suas dúvidas, possam adquirir um conhecimento mais aprofundado sobre determinado assunto de seu interesse, pois terá a possibilidade de se posicionar criticamente sobre os conteúdos ministrados. Isso nos mostra a necessidade de haver uma discussão com os gestores acerca do que de fato é relevante e essencial na sua formação, pois ela precisa contribuir para uma relação dialógica com a prática dos mesmos, possibilitando, assim, um aperfeiçoamento pessoal e profissional coerentes com suas crenças e valores.

Indo de encontro com a fala do sujeito 4, o sujeito B acredita que a formação proporcionada pelo governo não consegue promover os conhecimentos necessários, “mas os conhecimentos básicos, porque a gente sempre tem que tá procurando novos

conhecimentos”. Acreditamos que a falta de aulas presenciais seja um dos fatores que impossibilita a aquisição de conteúdos eficazes, impossibilitando uma formação de qualidade, requerendo dos gestores outra qualificação na área de gestão escolar. Dessa forma, cabe ao gestor procurar sempre uma formação que supra suas necessidades, pois, segundo Fusari (2009, p.23), não devemos delegar a responsabilidade da formação continuada apenas ao governo. “cada educador é responsável por seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional; cabe a ele o direcionamento, o discernimento e a decisão de que caminhos percorrer”.

Já o sujeito 5, por estar na função há apenas nove meses, ainda não teve tempo de receber tal formação, como afirma em sua fala: “eu nunca recebi nenhum tipo de formação governamental, por isso não posso lhe responder, infelizmente”. Tal afirmação demonstra a periodicidade que as formações advindas do governo acontecem, apontando que é no período que o gestor toma posse do cargo que há uma preocupação em passar o conceito e as características de como deve ser uma gestão escolar. Vale ressaltar que uma formação continuada não se limita a apenas cursos realizados de forma esporádica com intervalo de tempos consideráveis, mas a cursos que possibilitem uma constante aprendizagem e qualifiquem o profissional a assumir a função, seja qual for o momento da sua posse. Dessa forma, Fusari (2009, p.23) afirma que “cada educador é responsável por seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional; cabe a ele o direcionamento, o discernimento e a decisão de que caminhos percorrer”. Dessa forma, acreditamos que os gestores não podem se limitar a essa formação do governo, pois existem falhas que precisam ser corrigidas para de fato se tornar uma formação continuada de qualidade.

Gráfico 9. A formação promovida pelo governo é de qualidade?



**Fonte:** pessoa direta

Em se tratando da formação que o governo promove para qualificação dos gestores, é possível perceber que o percentual de entrevistados que acreditam que tal formação contribuiu significativamente para sua formação é igual ao dos que acreditam que não conseguiram adquirir conhecimentos sólidos através dessa formação para o exercício de sua profissão. Isso nos faz refletir sobre a divergência entre as respostas, já que, para alguns, essa formação consegue suprir suas necessidades, e, para outros, não. Dessa forma levantamos os seguintes questionamentos: será que alguns desses gestores possuem uma formação inicial consistente mesmo que a formação do governo não proporciona conhecimentos significativos? Ou essa formação é a única forma que os gestores têm para obter algum conhecimento da área da gestão, por isso é considerada de qualidade? Outro ponto que devemos observar é o fato de um dos gestores afirmar não possuir essa formação, já que é uma exigência da lei todos os gestores, logo que assumirem o cargo, realizarem tal formação.



## **6. LIÇÕES DOS PERCURSOS FORMATIVOS DOS GESTORES**

Os achados da incursão foram muitos. Para mapeá-los, recorrem-se à problemática inicial da pesquisa, configurada nas questões centrais deste estudo: como a formação de professores contribui para o exercício da função da gestão escolar?

Através dessa indagação encontramos respostas que nos fizeram refletir sobre a qualidade da formação dos gestores, assim como as concepções dos entrevistados acerca da gestão escolar, desde as bases democráticas aos indícios empresariais. Tais achados nos deram subsídios pra compreendermos o objetivo central da nossa pesquisa, que é analisar as implicações da formação da gestão da escola pública estadual do Ceará.

Para alcance do objetivo, utilizamos a concepção de Pimenta, Paro e Vázquez na condução do trabalho de campo, mediante as entrevistas, e na análise dos dados, conforme as categorias: formação de professores, gestão escolar e práxis. Na ocasião, identificaram-se nas falas dos sujeitos as concepções acerca da gestão escolar e da formação dos gestores.

Os resultados apontaram que a gestão escolar está relacionada a:

- Gestão democrática;
- Saber gerir as pessoas;
- Aspectos administrativos, conhecimentos pedagógicos e financeiros.

O depoimento dos gestores nos aponta que a gestão escolar em moldes democráticos é um discurso muito presente dentro das instituições públicas, estando relacionada diretamente com o relacionamento interpessoal. Outro ponto relevante foi a necessidade de uma formação que possibilite o gestor gerenciar os recursos financeiros, administrativos e pedagógicos, o que requer uma qualificação ampla e sólida condizente com a função em exercício.

Já se tratando das dificuldades encontradas durante o exercício da gestão, podemos encontrar:

- O relacionamento entre as pessoas;
- A excessiva burocratização dentro da escola;
- A ausência dos pais na educação dos filhos.

Tanto a ausência dos pais quanto a relação que a gestão estabelece com a comunidade escolar interferem diretamente na educação dos alunos. É preciso haver uma maior comunicação entre a gestão e a comunidade escolar para que aconteça uma

educação de qualidade. É através do diálogo e de uma administração descentralizada que será construído um ambiente harmônico, cujo principal objetivo é desenvolver uma educação de qualidade baseada no interesse do coletivo. Vale ressaltar também que o descompromisso da família com a educação favorece uma sobrecarga no trabalho do professor, que acaba assumindo o papel dos pais. Acreditamos que, sem o acompanhamento da família na educação dos filhos, fica difícil de desenvolver um trabalho de qualidade, pois a estrutura familiar é indubitável para o desenvolvimento integral do indivíduo.

Com relação à burocratização, acreditamos que essa impede uma administração mais eficaz e ágil, pois a demora por providência dificulta a resolução dos problemas, por mais simples que sejam, relativizando, assim, a autonomia da escola. A instituição, quando não pode agir rapidamente sobre o problema, ficando subordinada à vontade do governo, tem suas ações limitadas, impossibilitando uma gestão ativa e eficiente.

Outro dado preocupante foi com relação à qualidade da formação da gestão escolar, já que a maioria dos gestores acredita que não está preparada para superar as dificuldades encontradas na profissão. Isso demonstra que ainda há muito a fazer para que os professores se tornem bons gestores escolares, sendo necessária uma formação que estabeleça uma relação direta entre prática e teoria, para que, assim, os mesmos possam refletir sobre suas ações e superem as dificuldades.

Os conhecimentos obtidos para assumir a função de gestor foram adquiridos:

- De forma superficial, através de uma disciplina durante a graduação;
- Em cursos de formação continuada, principalmente o que foi proporcionado pelo governo através da UFJF.

Com isso, podemos concluir que a formação inicial dos gestores não deu subsídios para que os mesmos assumissem a função de gestor, o que deveria ser complementado por uma formação continuada, que, apesar da maioria ter feito, não foi suficiente para superar as dificuldades. Dessa forma, podemos pensar que tal formação precisa ser revista em alguns aspectos, como, por exemplo, uma carga horária maior para os encontros presenciais, esses que possam servir para os gestores refletirem criticamente sobre suas prática.

Foi no artigo 61 da lei 9394/96 que percebemos claramente a importância de uma formação inicial de qualidade para assumir uma gestão escolar, pois ele determina que os gestores precisem ser pedagogos ou licenciados habilitados na área de gestão.

Todavia, não é isso que percebemos na legislação atual acerca da habilitação para assumir o cargo de gestor do estado do Ceará, já que o último edital para assumir essa função aponta claramente para uma formação falha que permite graduados de qualquer curso assumir uma gerência de escola.

Acreditamos que o curso de Pedagogia ainda seja o que mais condiz com uma formação de qualidade para gestores, pois sua matriz é composta por no mínimo quatro disciplina de gestão de escolar, podemos pegar como exemplo a Universidade Estadual do Ceará, já que essa foi apontada como a instituição formadora da maior parte dos sujeitos da pesquisa. Sua matriz é composta pelas disciplinas de: Estr. Func. da Educ. Básica I; Planejamento educacional I; Legislação do ensino; Gestão pedagógica da escola; Fundamentos da gestão; Política e Planej. Educacional II; Gestão Adm, Financ. Patrim. da escola; Estag. Superv. III - gestão escolar. Dessa forma, podemos perceber claramente um embasamento sólido que permitirá o pedagogo assumir uma gestão escolar, contemplando não apenas seu aspecto didático pedagógico, mas também administrativo. Vale ressaltar que a qualificação constante é essencial para o aprimoramento dos conhecimentos obtidos na formação inicial dos docentes.

Quando nos deparamos com os cursos de graduação de outras áreas, vimos que, nem sempre a formação inicial consegue satisfazer as necessidades dos gestores, sendo preciso uma formação continuada que os proporcionem uma qualificação eficaz voltada para a gestão. Acreditamos que o conhecimento é inesgotável, por isso é necessário estarmos sempre nos atualizando para suprir as novas demandas. O profissional da educação precisa ter como foco proporcionar um ensino de qualidade aos alunos e, para isso, faz-se necessário está em constante formação. É preciso considerar a ideia de que o gestor seja um profissional ativo, que esteja em processo contínuo de formação e consciente de sua prática educativa transformadora. Ao assumir a função de gestor, cabe ao professor buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequadas ao desenvolvimento de sua razão, com isso, haverá uma constante reflexão sobre sua prática.

O desenvolvimento profissional docente se fará na possibilidade dos professores-gestores refletirem sobre as atividades que desenvolvem, no sentido de transformá-las em uma formação contínua. Acreditamos que a práxis docente só se efetiva quando os professores conseguem agir de forma consciente sobre sua ação, pois essa articulação entre teoria e prática irá transformar a realidade em busca de um

significado mais profundo para suas vidas pessoais e profissionais. Dessa forma, podemos afirmar que os professores ao assumirem a gestão escolar precisam ser capazes de refletir não apenas sobre suas ações em sala de aula, mas em um contexto extraclasse.

Para ser um bom gestor, os dados apontaram que era preciso saber manter um relacionamento harmônico com a comunidade escolar, isso irá permitir que os objetivos da escola sejam alcançados de forma mais efetiva. Todavia, parte dos entrevistados ainda não demonstrou ter consciência do que a função exige de um bom profissional, sendo submetidos a um conceito imposto pelas políticas educacionais, tornando-se meros reprodutores de um conhecimento alheio. Isso demonstra que muito precisa ser feito para que esses profissionais se tornem sujeitos conscientes e críticos de sua ação.

Fica evidente na fala dos sujeitos a ênfase de um ponto que deve ser enfatizado para que aconteça uma gestão para todos através da descentralização das ações administrativas, pois a redistribuição das responsabilidades irá promover práticas democráticas que culminará numa educação de qualidade. Essa concepção vai ao encontro da compreensão de Luck (2001) ao abordar uma gestão democrática baseada na participação da comunidade escolar nas decisões da escola. Dessa forma, podemos considerar que um bom gestor também é aquele que concebe autonomia à comunidade escolar, para o desenvolvimento de uma escola repleta de práticas colaborativas. Sem dúvida, quando os atores da instituição são ouvidos, a identidade da escola vai se configurando e os objetivos da mesma são atingidos com mais facilidade.

Os resultados apontaram ainda que indícios da gestão empresarial estão muito presentes na gestão da escola. Tais características são observadas principalmente:

- Na busca excessiva de metas e resultados;
- Na cobrança demasiada por eficiência;
- Na presença da iniciativa privada dentro da instituição.

Os dados nos fazem acreditar que, quando os professores e gestores assumem o papel de responsáveis pelo fracasso da educação, a escola se torna o único ambiente que promove a educação, tirando a responsabilidade do governo e da família com a formação dos alunos. Essa concepção acarreta numa busca excessiva de resultados, desviando o foco da escola que deveria ser a formação dos alunos de forma integral, para um ensino voltado para percentuais quantitativos sem a intenção de formar cidadãos críticos e reflexivos, dotados de valores e conhecimentos sólidos. Essa

concepção desvincula o ensino da realidade dos alunos, pois considera apenas o que é exigido pelas políticas públicas para se alcançar as metas e, assim, direcionar a verba para a escola.

Tal cobrança gera uma excessiva burocratização dentro da instituição que acaba dificultando a atuação do gestor, esse que fica condicionado à vontade do governo. Isso nos remete a Paro (2010), quando ele aponta que a gestão escolar está subordinada ao Estado e permeada de práticas burocráticas que visam a uma constante busca de produtividade através da supervalorização dos recursos em detrimento a uma educação de qualidade.

Sabemos que para uma escola ser de qualidade é preciso muito mais do que boa vontade dos educadores, é necessário condições que os possibilitem a agir de forma determinante e eficaz nos assuntos da instituição, pois é preciso meios para que se possa desenvolver um trabalho de qualidade.

Em se tratando da presença da iniciativa privada dentro da instituição, cremos que essa inserção provoca mudanças significativas no processo de ensino e aprendizagem da escola. Isso porque os projetos implantados na escola pela iniciativa privada nem sempre condizem com a realidade da instituição, limitando, assim, a autonomia da escola, desvinculando muitas vezes o seu real objetivo. Acreditamos que a interferência das instituições privadas não deviam ser presentes dentro da escola, pois a concepção de empresa não pode ser implantada diretamente à escola, já que alunos não são clientes e o produto final da escola é uma aprendizagem de qualidade, essa que não deve ser mensurada com dados quantitativos.

Isso nos mostra que a formação dos gestores deve contemplar várias dimensões, pois só assim poderão superar as dificuldades e alcançar os objetivos da instituição. Para tanto, é preciso que mantenham uma relação direta entre a teoria e a prática, estabelecendo uma relação direta entre ambas, possibilitando a práxis docente.

Para responder às exigências de qualidade e produtividade da escola pública, a gestão educacional precisa exercer papel mediador, estabelecendo uma relação dialógica com a proposta pedagógica da instituição. A escola deverá assumir um caráter participativo como forma de propiciar o direito da população ao controle democrático do estado, possibilitando um melhor desempenho dos profissionais da execução de suas atividades.

A escola precisa ter autonomia para decidir que caminhos seguir para se ter uma educação de qualidade, levando em consideração as especificidades da instituição, traçando metas e objetivos de forma colaborativa e participativa através de uma gestão democrática.

Os achados nos levam a perceber como se configura a identidade do gestor na sua dimensão pessoal, institucional e política. No âmbito pessoal destacamos os depoimentos dos entrevistados acerca da concepção da gestão escolar, relacionando-a com seu processo formativo. Já a identidade institucional se dá a partir do entendimento de que a escola deve ser um espaço de construção do conhecimento eficaz. Ela não deve se configurar num instrumento do poder simbólico do Estado, tendo uma relativa autonomia e uma excessiva burocratização como apontam os entrevistados. A escola deve ser um agente de transformação. Já a concepção do gestor como sujeito político se dá na medida em que o mesmo considera necessário a articulação de ideias e opiniões na busca de uma gestão democrática, cuja comunidade escolar seja sujeito ativo no processo de construção de um ensino de qualidade.

Foi a partir das leituras, dos achados da pesquisa e das vivências ao longo de sua construção que conseguimos entender que, para a gestão escolar desenvolver um trabalho eficaz voltada para a formação integral do aluno, é preciso que possua uma formação que possibilite agir criticamente sobre sua ação através da práxis.

Vázquez (2011) entende práxis como sendo uma atividade material humana, capaz de transformar o mundo e o próprio homem, sendo ao mesmo tempo, ideal, subjetiva e consciente. Concebemos a práxis como uma ação de reflexão e de análise das práticas. Através desse processo de reflexão-ação-reflexão, os professores poderão ter mais clareza sobre suas ações no âmbito da sala de aula, contribuindo para mudanças atitudinais necessárias no processo de formação dos futuros professores.

A práxis é a atividade pela qual o homem se produz ou se cria a si mesmo, sendo uma forma de superar a dicotomia entre teoria e prática. Ela precisa se fazer presente durante o exercício da prática do professor, seja em sala de aula ou na gestão da escola.

Dessa forma, tiramos como lição que a formação dos gestores baseada em uma ação refletida é imprescindível para que exista uma gestão de qualidade. No entanto, como podemos perceber, os gestores afirmaram não possuir uma formação consistente que os possibilitem exercer a função de forma eficaz e crítica. Isso reflete diretamente na qualidade do ensino e no estabelecimento de uma gestão que conduza uma educação

através de práticas colaborativas e democráticas. Cabe aos gestores adquirirem uma formação sólida e continuada, pois, como vimos, a formação inicial dos sujeitos entrevistados não dá subsídios para administrar uma escola, sendo necessária uma pós-graduação para complementar essa formação. Todavia, sabemos que é preciso uma qualificação constante, pois o conhecimento é inesgotável e está sempre se renovando.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Marli E. D. A. de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivros, 2005.

ANPAE- **Associação Nacional de Política e Administração da Educação**. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/website/publicacoes/revista-da-anpae>. Acesso em: 10 set.2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Acessado em 16 de dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Acessado em 16 de dezembro de 2012. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>.

\_\_\_\_\_./MEC. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares. In: **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília-DF. 2005.

\_\_\_\_\_.**Escola de Gestores da Educação Básica**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12337&Itemid=693](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337&Itemid=693). Acesso em: 12 de nov. 2012.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRAVO, Ismael. **Gestão educabracional no contexto municipal**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.

BRUNO, E.B.G; CHRISTOV,L.H.S. Reuniões na escola: oportunidade de comunicação e saber. In. BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira. et. al. **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 9. ed.. São Paulo: Loyola, 2009.

CAPES – **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Disponível em: <http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/Teses.do>. Acesso em: 10 set. 2012.

Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed). **Progestão**. Disponível em: <http://www.consed.org.br/index.php/progestao>. Acesso em: 12 de nov. 2012.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ CONSELHO DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ.  
**Resolução**                      **nº**                      **414/2006**.                      Disponível                      em



<<http://www.cee.ce.gov.br/phocadownload/resolucoes/RES-0414-2006.pdf>> Acesso em: 19/09/2013.

CORRÊA, Maria Laetitia e PIMENTA, Solange Maria. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. Ed. Vozes. In. **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Ed. Vozes, Rio de Janeiro, 2005.

DAVIS, Claudia, GROSBaum, Maria Wolak. Sucesso de todos, compromisso da escola. Ceará. SEDUC. In. **Gestão para o sucesso escolar**. Fortaleza: edições SEDUC, 2005.

DUBAR, C. Formação, trabalho e identidades profissionais. In: CANÁRIO, R. (org.) **Formação e situações de trabalho**. 2. ed. Porto, Portugal, Porto Editora, 2003.

FRANCO, Maria Amélia Santoro, GHEDIN, Evandro. **Questões de método na construção da pesquisa em educação**. São Paulo, SP: Cortez, 2008.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: problema educativo ou empresarial**. São Paulo: Cortez, 1989.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas “estado da arte”. In: **Educação & Sociedade**, ano XXIII, nº 79, Agosto/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf>>. Acesso em 03/10/12.

FUSARI, Cerchi José. Formação continuada de educadores na escola e em outras situações. In. BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira. et. al. **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 9. ed.. São Paulo: Loyola, 2009.

GARRIDO, Elsa. Espaço de formação continuada para o professor-coordenador. In. BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira. et. al. **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 9. ed.. São Paulo: Loyola, 2009.

Curso de Especialização para Gestores da Educação Pública. Disponível em: <http://www.cursos.caedufjf.net/course/category.php?id=124>. Acesso em: 12 de nov. 2012.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LIBÂNEO, J. C. OLIVEIRA, João Ferreira, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo, Cortez Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. Reflexividade e formação de professores: outra oscilação do pensamento pedagógico brasileiro? In: PIMENTA, Selma G.; GHEDIN, Evandro (orgs). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Maria Socorro Lucena. **A formação contínua do professor nos caminhos e descaminhos do desenvolvimento profissional**. (Tese de doutorado) São Paulo: Faculdade de Educação, USP, 2001.

\_\_\_\_\_. **A hora da prática: reflexões sobre o estágio supervisionado e a ação docente**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha. 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

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

LUDWIG, A.C.W. **Fundamentos e Prática de Metodologia Científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MARQUES, Luciana Rosa. Democracia, gestão e reconhecimento na escola pública. UFPE. In: Sousa Júnior; França Magna; Farias. (Org.). **Políticas de gestão e práticas educativas: a qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livro, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento, pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2004. 8ª Ed.

\_\_\_\_\_. (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira.; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 30ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2011.

NÓVOA, António. **Professores Imagens do futuro presente**. EDUCA Lisboa. 2009.

OLIVEIRA, E.C; VIEIRA, M.D.C; MANOEL, M.S. **Gestão de Recursos Humanos a Escola**. Fortaleza, Ed. UECE, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 16ª ed. São Paulo, Cortez, 2010.

PENIN, Sonia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. Refletindo sobre a função social da escola. In. VIEIRA, Sofia Lerche (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, editora (Biblioteca ANPAE), 2002, p.13-45.

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

\_\_\_\_\_. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, Selma G.; GHEDIN, Evandro (orgs). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2012.

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

\_\_\_\_\_; LIMA, M. S. Estágio e Docência. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa em educação**. Possibilidades investigativas/formativas da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 2006.

PLACCO, V.M.N; SILVA, S.H.S. A formação do professor: reflexões, desafios, perspectivas. In. BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira. et. al. **O coordenador pedagógico e a formação docente**. 9. ed.. São Paulo: Loyola, 2009. p. 09-15.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain. **Gestão democrática da escola pública: a experiência do governo das mudanças (1995-2001)**. Fortaleza: Edições UECE, 2004.

RIOS, T. A. (2006). **Ética e competência**. (16th ed.). São Paulo: Cortez.

SANTOS, Clóvis. **A gestão Educacional e Escolar para a Modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará (SEDUC). **A gestão pedagógica e o desenvolvimento escolar**. Fortaleza: edições SEDUC, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOUZA, Silvana Aparecida de. **Gestão escolar compartilhada: democracia ou descompromisso?** São Paulo : Xamã, 2001.

STAKE, Robert E. **A arte da investigação com estudo de caso**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

THERRIEN, Jacques ; NÓBREGA-THERRIEN, S. M. Formação para além do ensino na docência universitária: reflexões ancoradas na formação cidadã. In: Sales, J.A.M.; Farias, I.M.S.; Barreto, M.C. **Docência e formação de professores: novos olhares sobre temáticas contemporâneas**. Fortaleza: Ed. UECE, 2009, p. 99-108.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Filosofia da Práxis**. 2ª ed. Rio e Janeiro, Paz e Terra, 2011.

VIEIRA, Lerche Sofia. **Educação básica: política e gestão da escola**. Fortaleza: Liber Livro, 2008.

\_\_\_\_\_; ALBUQUERQUE, M.G. **Política e Planejamento Educacional**. Fortaleza. Edições Demócrito Rocha, 2001.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2010.

## **Apêndice**

## **MAPEAMENTO DOS SUJEITOS E LÓCUS DA PESQUISA**

### **Identificação da escola**

**Nome da escola:** Colégio Jenny Gomes

**Endereço:** Av. Borges de Melo, 210, Aeroporto, Fortaleza.

**Quantidade de alunos:** 1.320 alunos

**Nota no IDEB:** 4.8

### **Identificação dos sujeitos**

#### **Membros da gestão:**

Diretor e 3 coordenadores Pedagógicos

#### **Formação dos membros da gestão:**

- Diretor:

Bacharel em Administração de Empresa pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Licenciado em Geografia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), especialista em: Engenharia Têxtil pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Administração escolar pela Universidade Vale do Acaraú (UVA), Gestão e avaliação da educação pública pela Universidade Federal Juiz de Fora (UFJF) e mestre em Geografia pelo mestrado acadêmico em Geografia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE).

- Coordenadores:

- Coordenador 1:

Graduado em teologia pela UFJF e em filosofia pela UFC, assim como especialização em planejamento educacional e gestão escolar pela UFJF.

- Coordenador 2:

Graduado em Letras pela Universidade Federal do Ceará e especialista em: gestão escolar pela UFJF, metodologia do ensino superior pela UVA e literatura brasileira pela UECE.

- Coordenador 3:

Graduado em Pedagogia pela UECE e especialista em Gestão escolar pela UFJF.

## **MAPEAMENTO DOS SUJEITOS E LÓCUS DA PESQUISA**

### **Identificação da escola**

**Nome da escola:** Presidente Humberto de Alencar Castelo Branco

**Endereço:** Rua Álvaro Fernandes , 913 , Montese, Fortaleza - CE

**Quantidade de alunos:** 1.320 alunos

**Nota no IDEB:** 3.4

### **Identificação dos sujeitos**

**Membros da gestão:** diretor e 2 coordenadores Pedagógicos

#### **Formação dos membros da gestão:**

- Diretor:

Graduado em letras pela UFC, Pós-graduação em ensino da língua portuguesa pela UECE e em Gestão escolar pela UFJF.

- Coordenadores:

- Coordenador 1:

Licenciado em Geografia pela UECE e especialista em gestão escolar pela UFJF.

- Coordenador 2:

Graduado em Ciências Contábeis e em Matemática pela UECE, tendo pós-graduação em informática na Faculdade Gama Filho (FGF)

## **ENTREVISTA COM O GESTOR**

**Prezado Professor,**

Esta entrevista é instrumento de coleta de dados que servirá como parte da pesquisa de campo da minha dissertação intitulada: a formação do docente para atuar na gestão escolar desenvolvida no Mestrado Acadêmico de Educação da Universidade Estadual do Ceará-UECE.

É oportuno salientar que este trabalho de pesquisa está sendo desenvolvido de acordo com os procedimentos científicos adequados, e qualquer informação que estiver nesta entrevista será analisada qualitativamente. Nenhuma identidade será revelada.

Certa de poder contar com você agradecemos antecipadamente.

A pesquisadora.

### **Perguntas**

#### **Sujeito A- Diretor**

##### **1) O que é gerir a escola:**

Os coordenadores ajudam da parte administrativa, mas financeira acabo ficando toda com ela. A gente divide a parte pedagógica e administrativa, chamada organizacional e no final a gente só ver os resultados.

Pra gerir a escola tem que haver profissionalismo, tem q eu ser profissional, ou seja, tem que conhecer as três frentes: pedagógica, organizacional e financeira. Se você começar sem conhecer essas três fontes já começa com grande deficiência. Outra questão é você ter dedicação, você tem que realmente entrar de cabeça, pois se você ficar só delegando, só administrando isso de longe, vai ter uma grande possibilidade de não dar certo. Então tem que pelos cumprir as oito horas diárias, porque geralmente um gestor não cumpre. Todavia, não obrigatoriamente tem que está dentro da escola, porque você tem que ir a secretária, participar de reuniões ou em formação, mas a maior parte do tempo você tem que estar dentro de uma escola. Você também tem que ter técnica, pois se você tiver a teoria junto com prática os resultados serão bem mais rápidos.



**2) Quais as principais dificuldades encontradas no exercício da função?**

Um dos grandes problemas que é o primeiro ponto do profissionalismo é gerir o público, que uma coisa é você gerir o privado, não vou dizer que seja mais fácil, talvez seja até mais difícil, porque os resultados tem que ser bem imediatos. Embora hoje por se ter eficiência dentro da atividade pública, pois os resultados tem que ser bem mais rápidos. Porque no público os profissionais são concursados, então muitos têm isso como uma garantia de emprego e passam a usar a estabilidade como escudo, pois dizem que não tem patrão o meu patrão é o governo. Dessa forma, é muito mais difícil gerir o público do que o privado. Uma das grandes dificuldades que o gestor tem é com relação ao direito dos servidores públicos. Outra dificuldade é com a comunidade, que lógico também é dona da escola, todos nós somos donos. Às vezes a comunidade não quer aceitar as normas, como, por exemplo, chegar atrasado ou assistir. É preciso ter flexibilidade e sensibilidade para conseguir resultados eficientes, ou seja, é muito importante você saber negociar, sem isso você não administra.

**3) Você acredita que sua formação é suficiente para enfrentar essas dificuldades?**

A minha formação acredito que sim, tanto a formação técnica como também a prática, já que minha formação inicial é administração e isso conta muito e para adentrar na gestão eu fiz licenciatura, já de caso pensado. Fui gestor da instituição privada e depois pensei em entrar na educação como um bico, pensando apenas em ter um ganho a mais. Mas não imaginei que as coisas fossem tomar outro rumo como o mestrado, primeiro fui professor da graduação e achava que tinha potencial e fiz o mestrado. O que mais ajudou pra administrar de forma organizacional e financeira, menos a parte pedagógica, foram os cursos que fiz na área privada, pois muitos estavam relacionados as relações interpessoal, pois se você não souber se relacionar você não administra. Você precisa delegar, mas não apenas delegar tem que administrar, pois é fundamental que o líder execute, mas o mínimo possível. Administração mostra isso, pois se você executar demais você deixa de ver. O líder gerencial ele tem que ver mais do que executar.

**4) No que se refere à sua formação para gestão, você adquiriu conhecimentos sobre as áreas abaixo? Em que momento e em que curso/programa?**

- **Avaliação institucional da escola**

- **Planejamento escolar (PPP,PDE...)**
- **Gestão democrática**

Eu comecei a ver na graduação no curso de licenciatura na disciplina de Didática, fui me aprofundar mais no curso de especialização em gestão escolar, mas você só aprende mesmo quando você vai pra prática, porque você tem toda uma teoria, mas você só sabe mesmo na pratica da gestão da escola.

**5) Na sua formação inicial, você obteve conhecimento sobre gestão escolar? Em quais disciplinas?**

Inicial não, apenas na especialização, mas aprendi muito no curso de graduação de administração, principalmente a questão de se relacionar com o outro.

**6) Em sua opinião, o que você considera que é exigido de um bom gestor escolar? Você recebeu formação para isso?**

Você tem que ter conhecimento e uma equipe boa pra você confiar e delegar atribuições. Você jamais pode deixar uma pessoa trabalhar sem você cobrar aquele resultado que você havia combinado anteriormente, ou seja, é fundamental uma avaliação, essa avaliação só acontece no final. O gestor geral tem obrigação de está a frente em todas as áreas da escola.

**7) Você cursou ou cursa alguma formação em gestão escolar? O que você acha dessa formação?**

Cursei a especialização em gestão escolar. Ela ajuda, direciona, mas não se pode achar que com isso você vai administrar uma escola, pois essa formação vai lhe dar ferramentas, mas tudo passa pela questão da sua dedicação.

**8) Para você, a gestão escolar tem recebido contornos ou contribuições da gestão empresarial? O que acha disso? Isso repercute na formação?**

Hoje desde a constituição de 1988 essa visão empresarial entrou na gestão pública. Hoje o governo quer resultados, temos que lidar com isso naturalmente. Ele traça as metas. Isso há dez anos era inconcebível. A prestação de contas tem toda uma exigência de uma iniciativa privada. E isso vem da constituição, quando ela falou que o serviço público tem que ter eficiência, pois antes não se falava em eficiência na gestão pública,

então a partir de 88 e do governo Collor já vem falando de uma gestão assim. Repercute na minha formação, pois sou formado em administração.

**9) Você acredita que a formação oferecida pelo governo consegue proporcionar os conhecimentos necessários para o exercício da função de gestor? Justifique.**

Essa formação é útil porque ela nos dar ferramentas. Essa formação contribuiu porque foi uma formação que não sei se vai acontecer de novo.

## ENTREVISTA COM O GESTOR

**Prezado Professor,**

Esta entrevista é instrumento de coleta de dados que servirá como parte da pesquisa de campo da minha dissertação intitulada: a formação do docente para atuar na gestão escolar desenvolvida no Mestrado Acadêmico de Educação da Universidade Estadual do Ceará-UECE.

É oportuno salientar que este trabalho de pesquisa está sendo desenvolvido de acordo com os procedimentos científicos adequados, e qualquer informação que estiver nesta entrevista será analisada qualitativamente. Nenhuma identidade será revelada.

Certa de poder contar com você agradecemos antecipadamente.

A pesquisadora.

### **Perguntas**

#### **Sujeito 1- Coordenador Pedagógico**

##### **1) O que é gerir a escola:**

É administrar num âmbito geral, mas de maneira mais específica o gestor tem que focar na parte pedagógica, porque é o coração da escola é a parte pedagógica. É gerir e administrar as diferenças, é saber conduzir todo processo pedagógico, é estar a frente dos docentes e dos discentes. E ter, sobretudo, uma visão de gestor democrático, aonde ele não pode ir nem tanto a direita nem tanto a esquerda, mas sempre manter o equilíbrio. Tem que ser uma pessoa firme nas suas decisões, mas também tem que tá aberto à negociação.

##### **2) Quais as principais dificuldades encontradas no exercício da função?**

Nós não temos a autonomia em todas as áreas pra decidir, por exemplo, com relação a professor que falta. É todo um processo, pois mesmo que o professor crie problemas dentro da escola eu não posso devolvê-lo. Tem que seguir todo um tramite de relatório e de conversa. Então isso dificulta muito dentro de uma escola essa parte administrativa. Também muitas decisões não dependem de nós, vem da SEDUC e nós temos apenas

que cumprir. Embora muitas coisas já tenham mudado no Estado desde 20 anos pra cá com o governo Gomes, pois muitas capacitações já aconteceram, no governo seguinte, as coisas começam a ficar estáveis. Porém a escola ideal ainda é um sonho.

**3) Você acredita que sua formação é suficiente para enfrentar essas dificuldades?**

Não é suficiente, precisamos de ajuda de outros profissionais, como o psicopedagogo, pois nossa formação não é suficiente.

**4) No que se refere à sua formação para gestão, você adquiriu conhecimentos sobre as áreas abaixo? Em que momento e em que curso/programa?**

- **Avaliação institucional da escola**
- **Planejamento escolar (PPP,PDE...)**
- **Gestão democrática**

Durante o curso de gestão escolar vimos essa parte teórica de como realizar essa avaliação institucional. Planejamento escolar a gente teve capacitação na SEDUC, pois sempre os coordenadores são chamados pra CERFOR, embora em 2012 tivessem começado, mas não dado continuidade. E gestão democrática também vimos durante o curso de gestão escolar, é o que se fala muito, é uma política atual do governo.

**5) Na sua formação inicial, você obteve conhecimento sobre gestão escolar? Em quais disciplinas?**

Gestão escolar a gente não viu, porque a gente viu na cadeira de Didática né? Mas vi estrutura e funcionamento no curso de filosofia, mas uma coisa bem distante do que realmente é a prática. Mesmo no curso de teologia, tivemos estrutura e funcionamento I e II, mas muito superficial.

**6) Em sua opinião, o que você considera que é exigido de um bom gestor escolar? Você recebeu formação para isso?**

Logo que assumimos a função, aconteceram encontros e falaram pra gente como devia ser. Que deveríamos estar à frente, devemos ter mais cautela, procurar estar atento ao que acontece, ler bastante, está em consonância com as políticas educacionais. Isso foi

uma pequena formação que tivemos. O gestor tem que ser uma pessoa de cabeça aberta, deve ter um olhar sobre o futuro e ser democrático sobre tudo.

**7) Você cursou ou cursa alguma formação em gestão escolar? O que você acha dessa formação?**

A especialização do CAED e ela foi muito boa, porque abriu nossos horizontes. É um curso semipresencial que foi feito na UFJF que trouxe muita contribuição pra gente. Eu acho que todos os gestores devem ter essa qualificação.

**8) Para você, a gestão escolar tem recebido contornos ou contribuições da gestão empresarial? O que acha disso? Isso repercute na formação?**

Eu poderia citar o exemplo do diretor porque ele veio de outra realidade, pois trabalhava como gerente de uma grande empresa e isso contribuiu muito pra ele administrar a escola. Temos como exemplo o PJF que é o Programa Jovem de Futuro em parceria com o UNIBANCO, o governo do estado e a secretária de educação. Então é o lado empresarial entrando nas unidades escolares, trazendo uma grande contribuição. Por que o objetivo do PJF é fazer com que nossos alunos, ao concluírem o ensino médio, eles sejam cidadãos preparados para a vida e para o mercado de trabalho. Eu não tive a gestão empresarial.

**9) Você acredita que a formação oferecida pelo governo consegue proporcionar os conhecimentos necessários para o exercício da função de gestor? Justifique.**

Eu acho importante, pois contribuiu muito pra minha prática. Se tivesse mais cursos seria até melhor.

## **ENTREVISTA COM O GESTOR**

**Prezado Professor,**

Esta entrevista é instrumento de coleta de dados que servirá como parte da pesquisa de campo da minha dissertação intitulada: a formação do docente para atuar na gestão escolar desenvolvida no Mestrado Acadêmico de Educação da Universidade Estadual do Ceará-UECE.

É oportuno salientar que este trabalho de pesquisa está sendo desenvolvido de acordo com os procedimentos científicos adequados, e qualquer informação que estiver nesta entrevista será analisada qualitativamente. Nenhuma identidade será revelada.

Certa de poder contar com você agradecemos antecipadamente.

A pesquisadora.

### **Perguntas**

#### **Sujeito 2- Coordenador Pedagógico**

##### **1) O que é gerir a escola:**

Quando se fala em gerir não se fala só em administrar, mas em você colaborar com os outros, é você contar com a colaboração dos outros. E é um trabalho que sinto muita dificuldade por ser marinheira de primeira viagem, pois são os primeiros quatro anos que estão na gestão. Eu acho que gerir é uma conquista é diária, é um trabalho diário, que é feito com a colaboração de todos, dos pais, professores e próprios alunos.

##### **2) Quais as principais dificuldades encontradas no exercício da função?**

A colaboração de todos, principalmente dos pais. Dos professores até que a gente tem uma colaboração muito grande, eles trabalham juntos, planejam. Semanalmente fazemos planejamento e eles vêm colaboram, quando algum professor falta, vem outro dia pra planejar. Mas com os pais é complicado porque sempre que chamamos pra uma reunião ficam reclamando, como se não tivesse a menor importância. E os alunos são fáceis, são dóceis. Eu acho que são fáceis da gente dialogar, porque vai pelo dialogo né?

Principalmente só que trabalhamos com adolescentes é a questão do dialogo que vai prevalecer.

**3) Você acredita que sua formação é suficiente para enfrentar essas dificuldades?**

Não falo que não precisamos da teoria, é claro que a teoria é importante, mas é na pratica mesmo que a gente conseguir driblar alguns acontecimentos que vão surgindo. A gente junta teoria e prática e vai melhorando a cada dia o trabalho da gente como coordenador.

**4) No que se refere à sua formação para gestão, você adquiriu conhecimentos sobre as áreas abaixo? Em que momento e em que curso/programa?**

- **Avaliação institucional da escola**
- **Planejamento escolar (PPP,PDE...)**
- **Gestão democrática**

Avaliação institucional fiz um trabalho interessante em 1990 através de um curso proporcionado pelo estado. Planejamento vi no curso de graduação e pós-graduação. Na graduação era a disciplina de Didática que vinha trazendo assunto de planejamento e na pós-graduação me metodologia do ensino fundamental também vimos a importância do planejamento para se trabalhar o ensino-aprendizagem. Sobre gestão foi em cursos como o solar, a questão da liderança, da democrática pra se trabalhar dentro da escola, realmente, a gente precisa ter jogo de cintura. Porque se você vai gerir uma escola é preciso ter liderança, não é mandar, não é ser um ditador, mas é você ser um líder, saber jogar pra ter a colaboração dos outros.

**5) Na sua formação inicial, você obteve conhecimento sobre gestão escolar? Em quais disciplinas?**

Na graduação na disciplina a gente tem sobre avaliação, gestão.

**6) Em sua opinião, o que você considera que é exigido de um bom gestor escolar? Você recebeu formação para isso?**

Nos cursos que a gente fez, ele vem falando de como ser um bom gestor dentro da escola, na Universidade ou na indústria. Onde você estiver tem que saber gerir as



peessoas, a própria questão da escola como um todo, porque quando você for diretor de escola não vai gerir apenas pessoas, você vai gerir o prédio. Eu acredito que minha formação não seja suficiente, porque a questão de você ser um bom gestor e gerir tudo isso não vai só pela formação, mas pela pessoa. Já que muitas vezes a pessoa pode ter até doutorado e não consegue gerir sua própria casa, imagina a instituição que trabalha.

**7) Você cursou ou cursa alguma formação em gestão escolar? O que você acha dessa formação?**

Fiz a gestão escola pelo UFJF, foi boa porque fez a gente refletir sobre nossa prática. Aquilo que você aprende você faz um paralelo com aquilo que você tá praticando você vai ver se aquilo realmente é significativo pra gente. Eu acho que os cursos devem existir e nossa formação tem que ser contínua.

**8) Para você, a gestão escolar tem recebido contornos ou contribuições da gestão empresarial? O que acha disso? Isso repercute na formação?**

Com certeza. A gente sempre traz um pouquinho do que se trabalha na empresa. Só que na empresa é um pouco diferente, é mais a questão do lucro. O lucro pra gente seria a aprendizagem, eu acho que nosso foco tem que ser esse. A questão do consumismo e do lucro é uma visão da empresa, nós prezamos mais pela questão da aprendizagem, do valor humano, da convivência. A importância da gestão diz respeito a colaboração, por que tanto na escola como na empresa é preciso colaboradores, porque só dá rendimento se um ajuda o outro. Porque aqui na escola não vamos conseguir nosso lucro (aprendizagem) se não tivermos a colaboração. Não repercute na minha formação, mas vimos isso em sociologia de forma crítica, de ver o outro lado da administração.

**9) Você acredita que a formação oferecida pelo governo consegue proporcionar os conhecimentos necessários para o exercício da função de gestor? Justifique.**

Eu acho que deveria ser mais presencial. Eu gosto muito dos cursos online, mas cursos mais para ler, mas cursos para uma formação como essa é preciso ser mais presencial. Como esse curso do CAED que fizemos e nos encontrávamos aos sábados, mas não deveria ser pra fazer prova, mas um sábado de estudo. Eu acho que os cursos deveriam

trazer a prática para confrontar com os textos que tínhamos estudados, ou produzir artigos, trazendo sua escola para seu artigo.

## **ENTREVISTA COM O GESTOR**

**Prezado Professor,**

Esta entrevista é instrumento de coleta de dados que servirá como parte da pesquisa de campo da minha dissertação intitulada: a formação do docente para atuar na gestão escolar desenvolvida no Mestrado Acadêmico de Educação da Universidade Estadual do Ceará-UECE.

É oportuno salientar que este trabalho de pesquisa está sendo desenvolvido de acordo com os procedimentos científicos adequados, e qualquer informação que estiver nesta entrevista será analisada qualitativamente. Nenhuma identidade será revelada.

Certa de poder contar com você agradecemos antecipadamente.

A pesquisadora.

### **Perguntas**

#### **Sujeito 3- Coordenador Pedagógico**

##### **1) O que é gerir a escola:**

Não é uma pergunta tão fácil de responder não. Tem que gerir interesses múltiplos e às vezes conflitantes. É preciso que o professor tenha uma boa dose de paciência, de compreensão e que seja um líder pra poder gerir esses conflitos, sem deixar as pessoas magoadas. A gerencia de escola é uma gerencia de pessoas, então, as pessoas têm sentimentos e no gerir da escola não pode melindrar esses sentimentos. E isso é uma situação bem delicada. A posição do gestor é uma posição muito difícil.

A parte administrativa é essencialmente realizada pelo diretor.

##### **2) Quais as principais dificuldades encontradas no exercício da função?**

Gerenciamento de pessoas que a gente que gerir conflitos envolvendo pessoas, pessoas com sentimentos. E na resolução desses conflitos, não basta simplesmente resolver os conflitos, precisa ainda mexer com o emocional dessas pessoas o mínimo possível. Outra dificuldade. É que em se tratando de ensino público, a burocracia. A burocracia não permite que as ações sejam agilizadas. Muitas vezes você ver um conflito, sai de

uma ossada da própria escola, vai pra uma ossada maior. Você sabe a solução para o conflito, você conhece, sabe como vai ser feito para solucionar, mas você não pode tomar essa decisão porque tem que levar pra uma ossada maior, pois tem que ter todo um tramite burocrático. As vezes você fica inquieto, porque a Lei diz que tem que ser de um jeito, porque não hoje? Porque só próxima semana?

**3) Você acredita que sua formação é suficiente para enfrentar essas dificuldades?**

O governo tá sempre promovendo formação, se o professora da escola pública queira ele tem a oportunidade de melhorar essa sua formação. Sair da formação específica, apenas da Universidade e conseguir um curso de fora. Eu acredito que a formação é suficiente. É suficiente, mas não significa uma acomodação. A gente tem que está sempre adquirir dentro da prática o que é inato da pessoa humana, todo dia a gente tem que melhorar. Hoje sou uma pessoa melhor que ontem. Tem revistas especializadas, tem cursos que o governo promove, tem muitas oportunidades pra gente está melhorando essa formação. Dá pra gente de manter atualizado.

**4) No que se refere à sua formação para gestão, você adquiriu conhecimentos sobre as áreas abaixo? Em que momento e em que curso/programa?**

- **Avaliação institucional da escola**
- **Planejamento escolar (PPP,PDE...)**
- **Gestão democrática**

Curso do CAED, apesar de não ter terminado. Vi na faculdade e na especialização, mas já estão desatualizada, porque muda sempre e precisamos estar sempre atualizando.

**5) Na sua formação inicial, você obteve conhecimento sobre gestão escolar? Em quais disciplinas?**

Na pedagogia uma coisa bem básica, pois naquela época já se falava em gestão democrática. Não teve uma disciplina especifica pra isso não.

**6) Em sua opinião, o que você considera que é exigido de um bom gestor escolar? Você recebeu formação para isso?**

É claro que a Universidade forma, mas a pessoa tem que ter uma tendência, um jeito pra isso, porque por mais que a Universidade forme vai ter muita dificuldade pra gerir. Tem o aspecto diferencial de tá gerindo pessoas. É diferente você gerir um objeto. Ele tem que ter formação profissional pra isso, que a habilitação pra isso, isso é indispensável, mas não basta isso ele tem que ter um liderança nata, pois você força uma liderança fica muito difícil. O cara tem que ser um líder natural. Exatamente pra gerir aqueles conflitos que citei, pois ele sendo um líder vai conseguir gerir os conflitos, melindrando minimamente as pessoas. A capacitação profissional, ele tem que ter liderança, tem que ser uma pessoa muito confiante, tem que ser paciente. Ele precisa também ser uma pessoa agradável. Para ser gestor de escola tem que ter jeito pra isso, senão muda de profissão.

**7) Você cursou ou cursa alguma formação em gestão escolar? O que você acha dessa formação?**

Cursou a especialização, fiz um curso popular. A faculdade te dá rumos, você que procura seus conhecimentos. Atualmente não cursa.

**8) Para você, a gestão escolar tem recebido contornos ou contribuições da gestão empresarial? O que acha disso? Isso repercute na formação?**

Tem recebido sim. Eu acho que a escola como percussor da Universidade, não pode ser fechada. A escola não pode dizer é assim e acabou. A escola tem que ser aberta. Claro que a gestão empresarial pode ser útil pra escola. Ela não tem utilidade se a gente transferir uma pra outra. Como falei, gerir uma armazém, gerir uma loja tem um aspecto, gerir uma escola tem outra. Mas são gerenciamentos, não deixa de ter alguma raiz em comum. Então não tem porque não aproveitar o que a gestão empresarial, pois nada deve ser descartado. Eu acho que existe alguma coisa que podemos tirar da gestão empresarial, não copiar na íntegra, não transferir a gestão empresarial pra gestão escolar, pois seria um desajuste total, mas tirar o que tem de útil em uma pra outra é legal. Isso repercute na formação sim, pois um gestor que tem conhecimentos em gestão empresarial, ele tem no mínimo um horizonte de ideias mais amplo. A cabeça dele é mais aberta, pelo menos deve ser, ou seja, é uma pessoa que enxerga as coisas com mais olhos.

**9) Você acredita que a formação oferecida pelo governo consegue proporcionar os conhecimentos necessários para o exercício da função de gestor? Justifique.**

Eu acho que sim, diferentemente da escola particular que a pessoa vai só pela experiência. Aqui na pública nós temos cursos mais dirigidos que permite uma capacitação melhor, que aí a pessoa tem a formação da experiência e passa a ter uma formação pedagógica e acadêmica também. Essa formação conseguir proporcionar o conhecimento necessário para o gestor.

## ENTREVISTA COM O GESTOR

**Prezado Professor,**

Esta entrevista é instrumento de coleta de dados que servirá como parte da pesquisa de campo da minha dissertação intitulada: a formação do docente para atuar na gestão escolar desenvolvida no Mestrado Acadêmico de Educação da Universidade Estadual do Ceará-UECE.

É oportuno salientar que este trabalho de pesquisa está sendo desenvolvido de acordo com os procedimentos científicos adequados, e qualquer informação que estiver nesta entrevista será analisada qualitativamente. Nenhuma identidade será revelada.

Certa de poder contar com você agradecemos antecipadamente.

A pesquisadora.

### Perguntas

#### Sujeito B- Diretora

**1) Para você o que é gerir uma escola?**

É direcionar um trabalho que a escola tem que fazer, direcionar o caminho que a escola tem que seguir. É através de projetos, metas, objetivos que você quer alcançar. Ai você vai direcionando a equipe pra alcançar esses objetivos.

**2) Quais as principais dificuldades encontradas no exercício da função?**

Gerir pessoas, realmente é muito difícil lidar com pessoas. Porque tem opiniões próprias, pensamentos próprios, experiências diferentes. E se você não tiver o poder de conhecimento muito grande, elas acabam não fazendo aquilo que você acha que deve fazer para chegar àqueles objetivos.

**3) Você acredita que sua formação é suficiente para enfrentar essas dificuldades?**

Não, eu acho que a gente passa a vida estudando e a escola é uma caixinha de surpresas. Todo dia é uma novidade e a gente vai aprendendo no dia a dia. E até a própria

secretária de educação não consegue dar todas as respostas pra gente. Você passa um problema ou tem uma dúvida, ela passa pra uma pessoa, aí passa pra três, pra quatro, pra cinco, até que alguém delibere alguma resposta ou tome alguma atitude. Realmente a educação é muito complexa, pois se insere vários ramos.

**4) No que se refere à sua formação para gestão, você adquiriu conhecimentos sobre as áreas abaixo? Em que momento e em que curso/programa?**

- **Avaliação institucional da escola**
- **Planejamento escolar (PPP,PDE...)**
- **Gestão democrática**

Na própria prática, tudo isso foi na prática. Você vai aperfeiçoando esse conhecimento na hora que você faz uma especialização, na hora que você faz um curso, porque durante o processo da seleção você tem um curso de quarenta horas, então você já vai tendo uma noção do que é gestão escolar. Eu também fiz um curso de especialização, então esses cursos e a própria formação da SEDUC vão lhe ajudando a aprofundar esses conhecimentos que você tem. E a prática é fundamental para que você conheça as coisas de verdade na escola. A gente aprende realmente juntando a prática e a teoria.

**5) Na sua formação inicial, você obteve conhecimento sobre gestão escolar? Em quais disciplinas?**

Não tive nenhuma disciplina em gestão escolar.

**6) Em sua opinião, o que você considera que é exigido de um bom gestor escolar? Você recebeu formação para isso?**

Na verdade um bom gestor escolar é uma pessoa que tenha bom senso, bom sendo de lidar com as pessoas, bom senso de lidar com as situações mais críticas. A gente não recebe formação pra isso, é questão de característica da pessoa. A questão de conhecimento de um bom gestor escolar vai se adquirindo com a prática e com os estudos ao longo do tempo. Então eu acho que o principal mesmo é a personalidade da pessoa, porque a gente vive situações que não são rotineiras, você não vive uma rotina na gestão escolar de jeito nenhum, tem sempre uma situação nova, sempre algo novo a aprender, cada ano é um ano diferente é uma escola diferente, com alunos novos. Então



você tem sempre que está redirecionando seu trabalho. Um bom gestor é esse que tá pronto pra aprender e rever o seu trabalho para um novo direcionamento.

**7) Você cursou ou cursa alguma formação em gestão escolar? O que você acha dessa formação?**

Cursei o curso de especialização em gestão escolar. Foi boa deu pra aprender muita coisa, mas seria melhor se tivéssemos uma formação continuada, pois sempre tem muita coisa pra aprender.

**8) Para você, a gestão escolar tem recebido contornos ou contribuições da gestão empresarial? O que acha disso? Isso repercute na formação?**

Tem sim, quando se foca muito nos resultados a gente tem uma gestão empresarial dentro da educação. E isso é importante pra que a gente tenha foco, pra que a gente vise os resultados dos alunos. Outra coisa é o bom atendimento ao público, que não víamos isso antes, agora tem muito essa questão de atender bem ao público.

**9) Você acredita que a formação oferecida pelo governo consegue proporcionar os conhecimentos necessários para o exercício da função de gestor? Justifique.**

Necessários, necessários não, mas os conhecimentos básicos, porque a gente sempre tem que tá procurando novos conhecimentos.

## **ENTREVISTA COM O GESTOR**

**Prezado Professor,**

Esta entrevista é instrumento de coleta de dados que servirá como parte da pesquisa de campo da minha dissertação intitulada: a formação do docente para atuar na gestão escolar desenvolvida no Mestrado Acadêmico de Educação da Universidade Estadual do Ceará-UECE.

É oportuno salientar que este trabalho de pesquisa está sendo desenvolvido de acordo com os procedimentos científicos adequados, e qualquer informação que estiver nesta entrevista será analisada qualitativamente. Nenhuma identidade será revelada.

Certa de poder contar com você agradecemos antecipadamente.

A pesquisadora.

### **Perguntas**

#### **Sujeito 4- Coordenador Pedagógico**

**1) Para você o que é gerir uma escola?**

É você tentar perceber quais as necessidades e está sempre pronto pra ajudar nas diversas áreas, porque dentro da escola temos várias áreas que precisam de orientação, que precisam de ajudar. Eu acredito que gerir uma escola é principalmente isso.

**2) Quais as principais dificuldades encontradas no exercício da função?**

O mais difícil é trabalhar com as pessoas mesmo, pois tem pessoas com pensamentos totalmente diferentes, aí quando estamos nessa função de gestor nós temos que conseguir conciliar essas ideias, pois essa é a parte mais complicada.

**3) Você acredita que sua formação é suficiente para enfrentar essas dificuldades?**

Não é, as vezes a gente fica muitas vezes sem saber que medida tomar, o que fazer. Ai a gente vai atrás de alguém que tem mais experiência, ou conversa com os outros colegas para tentar resolver da melhor maneira.

**4) No que se refere à sua formação para gestão, você adquiriu conhecimentos sobre as áreas abaixo? Em que momento e em que curso/programa?**

- **Avaliação institucional da escola**
- **Planejamento escolar (PPP,PDE...)**
- **Gestão democrática**

Na verdade a gente passa a ter mais conhecimentos sobre isso aqui quando a gente passa a vivenciar mesmo, no caso desses documentos PPP, PDE a gente passa a conhecer realmente mais afundo quando vamos construir o da escola. No caso quando a gente durante a formação, no meu caso na pós-graduação, a gente acaba vendo muito superficial. Só vamos ter conhecimentos nisso aqui quando a gente tá vivenciando.

**5) Na sua formação inicial, você obteve conhecimento sobre gestão escolar? Em quais disciplinas?**

Não. O curso é muito voltado pra Licenciatura mesmo. Apenas no curso de pós-graduação.

**6) Em sua opinião, o que você considera que é exigido de um bom gestor escolar? Você recebeu formação para isso?**

Eu acredito que um bom gestor escolar tem que ter primeiro tem que ter um bom relacionamento com a equipe. Eu acredito que isso a gente não aprende nos cursos de graduação ou pós-graduação, é mesmo em questão de vivencia.

**7) Você cursou ou cursa alguma formação em gestão escolar? O que você acha dessa formação?**

Cursei pós-graduação em gestão escolar. Foi muito boa, pois era bem voltada mesmo pra nossa realidade. A gente sentia mais falta de aulas presenciais, pois só era uma aula por mês ai ficava muita informação pra um encontro.

**8) Para você, a gestão escolar tem recebido contornos ou contribuições da gestão empresarial? O que acha disso? Isso repercute na formação?**

Eu acho que a cada dia vem trazendo as contribuições da gestão empresarial. Eu acho que isso é de certa forma positivo, pois é bom a gente ficar pegando boas ideias. Uma das coisas melhores da gestão empresarial é você está em sintonia com sua clientela, com nosso aluno, para que ele se sinta bem, se sinta acolhido.

**9) Você acredita que a formação oferecida pelo governo consegue proporcionar os conhecimentos necessários para o exercício da função de gestor? Justifique.**

Eu acho que deveria acontecer mais encontros presenciais, mas o curso que fizemos foi muito bom, ele consegue proporcionar os conhecimentos para a gestão.

## **ENTREVISTA COM O GESTOR**

**Prezado Professor,**

Esta entrevista é instrumento de coleta de dados que servirá como parte da pesquisa de campo da minha dissertação intitulada: a formação do docente para atuar na gestão escolar desenvolvida no Mestrado Acadêmico de Educação da Universidade Estadual do Ceará-UECE.

É oportuno salientar que este trabalho de pesquisa está sendo desenvolvido de acordo com os procedimentos científicos adequados, e qualquer informação que estiver nesta entrevista será analisada qualitativamente. Nenhuma identidade será revelada.

Certa de poder contar com você agradecemos antecipadamente.

A pesquisadora.

### **Perguntas**

#### **Sujeito 5- Coordenador Pedagógico**

##### **1) O que é gerir a escola?**

Gerir é uma situação macro né? Quando a gente fala em gerir se fala em gerenciamento. É tomar a frente e iniciativas de problemas, Ser proativo, correr atrás, é você pensar no futuro e nos possíveis problemas que podem acontecer tanto nos aspectos pedagógicos, administrativo, no aspecto de documentação, é um leque de coisas.

##### **2) Quais as principais dificuldades encontradas no exercício da função?**

Dificuldade social. Não é simples gerir uma escola pública principalmente por causa dos problemas sociais, são graves, super grotesco. A família está sendo substituída pela escola, essa é a realidade hoje. Muitos pais acompanham ainda, mas muitos não. Jogam a atribuição da educação somente a escola. O professor é psicólogo, é educador, é psiquiatra em determinadas situações.

**3) Você acredita que sua formação é suficiente para enfrentar essas dificuldades?**

Acho que sim, dia também estou aprendendo um negocio novo, a vida é dinâmica demais. As formações hoje a gente tem, mas poderiam ser mais diretas, porque muita coisa a gente aprende na prática, em nível de Universidade.

**4) No que se refere à sua formação para gestão, você adquiriu conhecimentos sobre as áreas abaixo? Em que momento e em que curso/programa?**

- **Avaliação institucional da escola**
- **Planejamento escolar (PPP,PDE...)**
- **Gestão democrática**

Com a própria experiência, no cotidiano.

**5) Na sua formação inicial, você obteve conhecimento sobre gestão escolar? Em quais disciplinas?**

Na verdade na graduação de matemática, teve uma disciplina optativa em administração escolar.

**6) Em sua opinião, o que você considera que é exigido de um bom gestor escolar? Você recebeu formação para isso?**

Um bom gestor tem que ter paciência, tem que conhecer a realidade da escola, a parte dinâmica da coisa. Tem que ter respeito pelo ser humano, respeito pelo outro, tem que ter humildade pra aprender uma coisa diferente, tirando lições com as problemáticas que acontecem.

**7) Você cursou ou cursa alguma formação em gestão escolar? O que você acha dessa formação?**

Não fiz, mas acho que deve ser interessante, pois tudo que é a nível de conhecimentos é interessante, traz bons frutos, mas não fiz nada direcionado a gestão escolar ainda.

**8) Para você, a gestão escolar tem recebido contornos ou contribuições da gestão empresarial? O que acha disso? Isso repercute na formação?**

A gestão empresarial até ajuda em algumas situações, mas aqui na escola é vista na parte financeira, a parte burocrática, isso vem da gestão empresarial. Essa parte burocrática muito mais emperra um processo do que elas deixam andar a situação. Já as metas é um fator positivo, pois você tem que trabalhar em gestão mesmo de mercado, de empresas. Sempre a gente tá sendo cobrado por isso, estamos acostumados com esse tipo de cobrança, o próprio mercado cobra, a gente tem que fazer o aluno cidadão e para o mercado de trabalho, sempre procuramos embuti na mente deles que vão ser cobrados, que onde ele trabalha vão haver metas.

**9) Você acredita que a formação oferecida pelo governo consegue proporcionar os conhecimentos necessários para o exercício da função de gestor? Justifique.**

Eu nunca recebi nenhum tipo de formação governamental, por isso não posso lhe responder infelizmente.