

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL – CAMPUS FELIZ**

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

ADRIANA DA SILVA PORTO

**A GESTÃO ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO
CONTINUADA DE PROFESSORES**

Feliz, julho de 2018.

ADRIANA DA SILVA PORTO

**A GESTÃO ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO
CONTINUADA DE PROFESSORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz, como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Escolar**.

Feliz, julho de 2018.

ADRIANA DA SILVA PORTO

**A GESTÃO ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO
CONTINUADA DE PROFESSORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz, como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Escolar**.

Aprovada em _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Orientador Dr. Edson Camargo

Prof^a. Ma. Dolurdes Voos

Prof^a. Ma. Andréia Veridiana Antich

Dedico esse trabalho ao Professor Dr. Edson Camargo pela sua orientação, por dividir seu conhecimento, sempre atencioso e respeitoso em relação aos meus limites, tornando-o viável e, porque não dizer, gratificante a construção do mesmo.

RESUMO

O presente trabalho traz como tema *A gestão escolar e suas contribuições para a formação continuada dos professores*. Buscou-se responder às questões: Como o gestor escolar possibilita a formação continuada dos professores? Qual a concepção do gestor escolar sobre o processo de formação continuada dos professores? Como o gestor escolar compreende o processo de formação continuada dos professores? O objetivo geral foi analisar a concepção do gestor escolar sobre o processo de formação continuada dos professores na zona norte de Porto Alegre/RS. Os objetivos específicos buscaram avaliar a concepção de formação continuada construída pelo gestor, analisar quais as formas utilizadas pelos gestores para incentivar a formação continuada dos docentes e compreender os diversos processos da formação continuada na escola. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritivo-exploratória e quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica. Como instrumento de pesquisa foi utilizado a entrevista/questionário, tendo como amostra quatro gestores de escolas estaduais do ensino fundamental de Porto Alegre. Os resultados apontam que os gestores pesquisados se preocupam com a formação continuada dos professores. Sabem da importância dessa formação, mas encontram dificuldades nesse processo. Essas dificuldades existem desde a falta de interesse dos professores, da falta de tempo pelo excesso de trabalho, da falta de condições de custear essa formação até o problema de ter que se afastar das atividades em sala de aula para poder frequentar cursos.

Palavras-chave: Gestão escolar. Formação continuada. Ensino-aprendizagem. Professores.

ABSTRACT

The present work brings as subject the school management and its contributions to the continued formation of the teachers. It was tried to answer the questions: How does the school manager make possible the continuous formation of the teachers? What is the school manager's conception of the process of continuing teacher education? How does the school manager understand the process of continuing teacher training? The general objective was to analyze the conception of the school manager on the process of continuous training of teachers in the north zone of Porto Alegre/RS. The specific objectives sought to evaluate the conception of continuous training built by the manager, to analyze the ways managers use to encourage the continuous formation of teachers and to understand the various processes of continuing education in the school. The methodology used was the descriptive-exploratory research and the means, the bibliographic research. As a research instrument, the interview / questionnaire was used, having as sample four managers of state schools of primary education in Porto Alegre. The results indicate that the researched managers are concerned with the continuing education of the teachers. They know the importance of this formation, but they find difficulties in this process. These difficulties arise from the lack of interest of teachers, lack of time for overwork, lack of conditions to pay for this training until the problem of having to move away from classroom activities to attend courses.

Key-words: School management. Continuing education. Teaching-learning.
Teachers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 A FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES	9
2.1 SURGIMENTO DA PROFISSÃO DE PROFESSOR	9
2.2 IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA	10
2.3 PRÁTICAS IMPORTANTES NA FORMAÇÃO CONTINUADA	11
3 A GESTÃO ESCOLAR	15
3.1 POR OUTRO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR	17
3.2 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E A FORMAÇÃO CONTINUADA....	19
4 PERCURSO METODOLÓGICO	22
5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	24
5.1 A ESCOLHA PARA DIRETOR	24
5.2 O OLHAR SOBRE A GESTÃO ESCOLAR	26
5.3 A FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES	27
5.4 AS REUNIÕES PEDAGÓGICAS COMO FORMAÇÃO CONTINUADA	29
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO BASE PARA ENTREVISTA	35

1 INTRODUÇÃO

A formação continuada é um processo de modificação da práxis do professor que, assim como o tempo nos transforma, modifica nossa identidade com o conhecimento adquirido. Esse processo reflete na forma como queremos atingir nossas metas em sala de aula (TARDIF, 2013), possibilitando ao professor analisar a realidade em que desenvolve sua prática, compreendê-la, interpretá-la e refletir sobre ela com o intuito de intervir, visando mudanças. Neste estudo, buscamos responder as seguintes questões: Como o gestor escolar possibilita a formação continuada dos professores? Qual a concepção do gestor escolar sobre o processo de formação continuada dos professores?

Partindo desses questionamentos, o nosso objetivo geral foi analisar a concepção de alguns gestores escolares sobre o processo de formação continuada dos professores da zona norte de Porto Alegre/RS, buscando compreender a concepção de formação continuada construída pelo gestor, bem como analisar quais as formas utilizadas pelos gestores para incentivar a formação continuada dos docentes e os diversos processos da formação continuada oportunizados na escola.

Neste cenário, entendemos que o mérito da qualidade da educação se baseia na participação e competência de seus profissionais em ofertar aos alunos um aprendizado significativo, articulado com os seus desafios atuais, revelados em um mundo globalizado e mediado pelas tecnologias da informação e da comunicação. O gestor, enquanto líder, é aquele que direciona sua equipe para o objetivo maior que é a qualidade de ensino da instituição, resultando no desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias aos confrontos e em um eficiente processo de ensino aprendizagem para todos os envolvidos. Todo aperfeiçoamento que o profissional puder vir a ter, agregado a sua experiência, transforma o profissional, capacitando-o para as mais diversas situações que o espaço escolar possa lhe proporcionar.

Uma gestão que promove a conscientização crítica e capaz de libertar os oprimidos é, desestruturar o senso comum para que se possa atingir o bom senso, a partir desta desestrutura e assim possibilitar as transformações, segundo Freire (2005).

A metodologia utilizada foi a pesquisa descritivo-exploratória e, quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica, utilizando-se posteriormente da pesquisa de campo.

Como instrumento de pesquisa foi utilizado a entrevista/questionário, tendo como amostra quatro gestores de escolas estaduais do ensino fundamental localizadas na zona norte de Porto Alegre/RS.

A escolha e relevância do tema se justificam por se compreender a necessidade da construção de uma gestão escolar participativa e autônoma, favorecendo as tomadas de decisões sobre as metodologias e critérios de organização da instituição, proporcionando uma formação adequada aos profissionais que ali estejam a fim de cumprir esse papel da melhor maneira possível.

Diante disso, optamos por organizar a apresentação deste estudo em seis capítulos. No primeiro está a introdução, elencando o objetivo central do estudo. No segundo e terceiro capítulos são apresentados os referenciais teóricos, contextualizando uma retrospectiva da profissão de professor e a importância do processo de formação continuada dos professores nas escolas públicas, bem como a influência da gestão escolar nesse processo. No quarto, fazemos a apresentação da metodologia utilizada na pesquisa. No quinto capítulo realizamos a análise a partir das entrevistas realizadas, situando e mostrando a realidade das escolas em relação à direção e oferta e participação dos professores na formação continuada e, por fim, no último capítulo apresentamos as nossas considerações finais.

Acreditamos que só podemos compreender a formação continuada quando conseguimos compreender o ser humano, pois é ele que transforma e constrói um ambiente de conscientização de todos. Sendo o gestor escolar quem proporciona este crescimento no ambiente escolar, vê-se a necessidade de conhecer e identificar suas contribuições. Este é, sem dúvida, o principal estímulo para a realização dessa pesquisa, compreender a concepção da formação continuada construída pelo gestor escolar.

2 A FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES

Entre as décadas de 1970 e 1980, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) afirma a importância da educação permanente. Entretanto, foi na década de 1990 que, de fato, começou a se dar a devida importância à formação continuada de professores.

Nesse momento, o educador se defronta com grandes mudanças advindas das novas tecnologias, necessitando de novas técnicas para se adequar e enfrentar essas mudanças.

Neste cenário, a formação continuada do educador foi se consolidando, já que essa formação é o momento pelo qual os educadores são estimulados à reflexão dos não saberes, buscando uma aprendizagem cultural ampla, e propiciando o suporte à ação do educador em sala de aula.

Para o desenvolvimento do educador, entende-se a formação continuada como meio para a promoção das transformações e não como instrumento técnico, transcorrendo por toda história de vida do ser humano que integra e compõem a sua identidade profissional (NÓVOA, 1992).

A formação deverá ir além do domínio dos saberes específicos da área do conhecimento, e dessa maneira o educador necessita saber lidar com seus alunos e com a realidade que se apresenta no seu ambiente escolar e em sua comunidade.

2.1 SURGIMENTO DA PROFISSÃO DE PROFESSOR

A profissão de professor surgiu no decorrer do século XVIII, quando o Estado resolveu intervir e retirar da responsabilidade da Igreja o ensino da população. Esta mudança transcorreu mais precisamente em Portugal, pois os revolucionários portugueses perceberam que era uma aposta na evolução a criação da rede escolar, e com isso iriam autenticar as suas ideias dentro do poder estatal numa área específica do processo de reprodução social (NÓVOA, 1992).

Neste período, os professores são considerados os responsáveis pelo processo de ensinar formalmente os conteúdos escolares, e em razão disso, o Estado elaborou condições necessárias para que isso se efetivasse.

Durante o século XIX, estabeleceu-se uma imagem do professor, agregando interesses ao apostolado e ao sacerdócio, com critérios relacionados à função de

funcionários públicos. Os docentes introduziram simultaneamente dois tipos de saber, que tem rotulado a história contemporânea dos professores: primeiramente devem ser neutros e segundo nem saber de mais nem de menos (NÓVOA, 1992).

2.2 IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA

A formação continuada executa um papel de extrema importância no desenvolvimento das competências necessárias ao exercício docente, tornando-se prioridade à cultura profissional no meio dos docentes e no seio escolar. Contudo, a falta de valorização da articulação entre a formação dos docentes e os projetos escolares acaba criando uma lacuna do que realmente é prioridade no âmbito escolar. Em meio às dificuldades enfrentadas pelos docentes para ter uma formação continuada e trabalhar no coletivo, a escola ainda acaba por priorizar as dificuldades diárias e, não visando o conjunto, acaba não construindo uma equipe capacitada e hábil para a função.

A construção do saber pode desenvolver nos docentes uma visão mais centralizada e ponderada, que possa auxiliá-los na autonomia em sala de aula, facilitando assim seu dia a dia. Os docentes entendem que juntamente com a aquisição do saber é necessário também um crescimento pessoal sobre os projetos próprios, construindo uma identidade profissional. Vale ressaltar que os saberes dos docentes não se constituem somente através de cursos e técnicas, mas também de experiências vividas em sala de aula. Um autor que defendia a necessidade de dar uma atenção especial à vida dos professores era o Ivor F. Goodson (1997), defendendo que a referência muitas vezes do professor é a sua vida e sua identidade:

Devolver à experiência o lugar que merece na aprendizagem dos conhecimentos necessários à existência (pessoal, social e profissional) passa pela constatação de que o sujeito constrói o seu saber ativamente ao longo de seu percurso de vida. Ninguém se contenta em receber o saber, como se ele fosse trazido do exterior pelos que detêm os seus segredos formais. A noção de experiência mobiliza uma pedagogia iterativa e dialógica. (NÓVOA apud DOMINICÉ, 1990, p. 149-150).

Não se trata apenas de impulsionar as experiências vividas pelos docentes num aspecto educativo, é necessário também um quadro teórico da formação dos

saberes destes professores. O meio de formação dinâmico e interativo, a troca de conhecimentos consolida a formação simultânea de formando e formado.

O trabalho baseado nas pessoas e nas suas vivências é muito relevante em momentos de crise, como a política que vivemos hoje, uma crise financeira, crise na educação do país, que são momentos de modificações pessoais, nas quais o sentimento gerado por estas mudanças não se limita à intervenção profissional. Esses momentos de transição formam experiências de vida e, também, produzem uma vida profissional.

2.3 PRÁTICAS IMPORTANTES NA FORMAÇÃO CONTINUADA

As dificuldades que inviabilizam a questão da formação continuada são bastante amplas, estando associadas ao desenvolvimento da escola, do ensino, do currículo e da profissão docente. Além do conteúdo a ser trabalhado em sala de aula, a formação dos professores traz consigo muitas diretrizes que constituem o ser professor. Nas últimas décadas têm sido realizadas muitas pesquisas e estudos a respeito da formação do professor, sendo possível analisar todos os processos educacionais a partir disto.

O debate em torno do professorado é um dos polos em referência do pensamento sobre a educação, o objeto obrigatório da investigação educativa é pedra angular dos processos de reforma dos sistemas educativos. (WENGZYNSKI apud SACRISTAN, 1999, p. 64).

Desde a década de 1990, vem sendo evidenciado nas pesquisas científicas o interesse dos pesquisadores na formação continuada dos professores e o trabalho realizado pelos docentes. Muitas vezes, o professor necessita solucionar problemas que vão além da sala de aula. Dentro deste contexto, cria-se uma grande necessidade da formação continuada, que se entende como desenvolvimento profissional.

Neste argumento, verificamos a importância da formação docente. São necessários vários tipos de mudança, tais como de pensamentos e atitudes, envolvendo muitos valores e conceitos sobre o que está sendo mudado no ambiente escolar e na sociedade. É notório a necessidade de nos engajarmos nesta mudança e criar dentro deste contexto uma reflexão. Desta forma:

Os professores não alteram e não devem alterar suas práticas apenas por que uma diretriz lhes é apresentada, e eles se sentem forçados a cumpri-las. Eles não podem evocar novas práticas a partir de nada ou transpô-las de imediato do livro didática para sala de aula. Os profissionais necessitam de chances para experimentar a observação, e modelagem, o treinamento, a instrução individual, a prática e o feedback, a fim de que tenham a possibilidade de desenvolver novas habilidade e de torna-las uma parte integrante de sua rotina de sala de aula. (WENZYSKI apud HARGREAVS, 2002, p. 114).

A formação continuada é a possibilidade do novo, tanto na prática em sala de aula quanto na escola. Quando tratamos de formação continuada estamos abordando o aprimoramento do ensino pelo seu viés qualitativo e na satisfação do docente em acrescentar ainda mais no conhecimento dos alunos. O professor auxilia o aluno a construir o seu conhecimento.

Percebe-se que a formação continuada dos professores é uma tarefa que está em constante modificação. Neste contexto, observamos nas últimas décadas que a formação continuada está sempre à procura de um aperfeiçoamento, para com os professores e, por consequência, uma melhor didática para com os alunos. Contudo, esta percepção foi realmente detectada pelas grandes demandas de trabalho científico, pois os pesquisadores estão em uma visão mais focada nesta última década em questões relacionadas com a formação e o trabalho docente. Mesmo os estudos científicos apresentando uma visão diferenciada entre a formação de professores, da didática, da prática de ensino, e do currículo, todas estas áreas estão se modificando e se atualizando no decorrer dos tempos, e tomando vida própria. Sendo todas as áreas interligadas, não podemos separá-las, mas sim ter diferentes formas de olhar para a formação docente.

Alguns teóricos observam várias questões relacionadas com a formação docente e confirmam um processo contínuo de desenvolvimento gradativo profissional, e que conta com a experiência escolar, de vida que também compreende e incorpora questões de salário, carreira, ambiente de trabalho estruturas e liberdade de expressão (ANDRÉ apud IMBERNÓN, 2002).

A visão mais aceita entre os pesquisadores é que:

Os processos de formação inicial ou continuada, que possibilitam aos professores adquirir ou aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidade, disposições para exercer sua atividade docente, de modo a melhorar a qualidade da educação que seus alunos recebem. (ANDRE apud GARCIA, 1999, p. 26).

Para se obter uma educação de qualidade, é preciso não só adquirir e aperfeiçoar seus conhecimentos, como também modificar a formação e a identidade profissional dos que se dedicam ao ofício de mestre. No século XXI nos foi apresentado uma grande mudança no perfil do professor devido à globalização mundial. Contudo, todos os conceitos estão sendo modificados conforme as décadas vão passando, ocorrendo uma evolução constante do processo de aprender e ensinar. A consolidação só acontece quando existe uma dedicação de aluno, professor e governo, engajados num único processo para um aprendizado de qualidade.

Tendo em vista que é um processo em longo prazo, suas mudanças trazem consigo o desenvolvimento profissional dos docentes, objetivando alcançar uma melhor qualidade de ensino e da aprendizagem dos alunos, proporcionando assim uma dinâmica de troca entre aprender e ensinar.

A visão de o professor ensinar com uma fórmula pré-estabelecida acaba limitando o seu trabalho em sala de aula. Um professor bem preparado para dar aulas é aquele mestre criativo, com autonomia em sala de aula e capacidade de tomar decisões adequadas para solucionar os problemas que ocorrem no ambiente escolar. O desenvolvimento profissional requer continuidade, aprender como funcionam estas etapas de evolução e concretização, a migração dos conceitos fixados na busca da compreensão de novas ideias e valores.

Salienta ainda que esse processo visa promover mudanças. Ao recorrer a um processo intencional e planejado de atividades e experiências que possam promover o desenvolvimento profissional dos docentes, objetiva – se atingir a qualidade de ensino, em última (ou primeira) instância a qualidade da aprendizagem dos alunos. (GARCIA, 2009, p. 15).

A educação não é só uma forma de repasse de informações, mas sim de formar um cidadão que consiga entender seu papel na sociedade. O papel do docente na formação do cidadão é fornecer a ele meios e caminhos para que ele consiga escolher o que lhe for mais confortável para ultrapassar obstáculos e alcançar seu crescimento pessoal e profissional. Salienta-se que a identidade profissional, como um elemento único que expressa o desenvolvimento pessoal, é que expõe os vários fatores que o cercam como profissional.

[...] como a escola, as reformas, contexto político, como suas implicações, ou seja, o compromisso pessoal a disponibilidade para aprender a ensinar, as crenças, os valores, o conhecimento sobre a matéria que ensinam e como as ensinam, as experiências passadas, assim como a própria vulnerabilidade profissional. (ANDRÉ, 2010, p. 176).

O processo de crescimento profissional é gradativo, acontecendo ao longo da vida e da sua prática. A partir do momento em que o professor consegue se superar no seu dia a dia em sala de aula, tornando-se um docente reflexivo em sua prática, buscando sempre se qualificar, terá mais facilidade em administrar as dificuldades e as barreiras e limitações criadas pelo governo. Com a transformação e formação continuada ou desenvolvimento profissional, abre-se um leque de possibilidades para o ensino e surgem argumentos antes pouco utilizados para explicar situações corriqueiras do cotidiano escolar,

[...] como um processo individual e coletivo que se deve concretizar no local do trabalho docente: a escola; e que contribui para o desenvolvimento de suas competências profissionais, através de experiência de índole diferente, tanto formais e informais. (ANDRÉ apud MARCELO, 2009, p. 176).

Práticas criadas para a coletividade auxiliam na autonomia profissional e na vida pessoal dos docentes sendo necessário criar diversos meios para a prática de formação, criar novas relações entre os mesmos, inovar nos instrumentos utilizados para a formação continuada, não esquecendo que a interação entre os profissionais da rede escolar é muito importante.

É histórico que os professores têm que se assumir como produtores da “sua” profissão. Sabemos que não basta mudar o profissional, é preciso também mudar os contextos. É necessário que o Estado trate com prioridade os professores, com respeito aos alunos e familiares, mude leis, crie novas oportunidades de formação continuada para atualizar e trazer para sala de aula alunos estimulados, pessoas interessadas no saber e não somente em ter um diploma. O aprendizado está em constante mutação, desta forma, há a possibilidade de professores atualizados, alunos sábios, povo sábio e desenvolvimento social.

3 A GESTÃO ESCOLAR

Ao abordar a ideia de gestão é preciso, inicialmente, compreender o significado deste termo. Há vários tipos de gestão, mas o significado do termo é gerir algo, dirigir, governar e administrar conforme menciona Luft (2001). No caso da gestão escolar, o termo assume o sentido de exercer o controle sobre todos os recursos da escola, sejam financeiros, materiais e pedagógicos, mas, com o objetivo principal na melhoria da qualidade do ensino e recursos oferecidos para os estudantes e professores.

De acordo com Paro (1994), o termo gestão escolar tem como relevância promover a organização, por uma causa comum com condições materiais e humanas para assegurar o desenvolvimento do processo sócio-educacional das instituições de ensino, voltado para a efetiva aprendizagem dos alunos.

A partir da constituição de 1988, começaram a ser promovidas normas declaradas pelos órgãos responsáveis pelo sistema de ensino, sendo tomadas como base pelos diretores que gerenciavam as instituições de educação, resultando, dessa forma, o desencadeamento da característica de bom profissional, de maneira que a entidade não fugisse das normas estabelecidas. Surge uma nova visão de homogeneidade, associados a uma autonomia escolar e, sobretudo à ideia de gestão escolar com participação da sociedade, comunidade e associações de pais.

Conforme Lück (2000, p. 11),

[...] a transição de um modelo estático de escola e de sua direção; a transição de um modelo estático para um paradigma dinâmico; a descentralização, a democratização da gestão escolar e a construção da autonomia da escola, e a formação de gestores escolares.

Neste contexto, a gestão escolar passou a ser entendida como uma cultura aberta e com identidade própria, que está sendo construída na aprendizagem e na centralidade buscando um desenvolvimento eficaz. Independentemente das características específicas da comunidade escolar, cada escola precisa ser gerida de modo a conseguir construir sua identidade.

A gestão escolar destaca questões concretas da escola e de sua administração, apoiada na autonomia de decisões administrativas, pedagógicas e

financeiras com qualidade e resultados marcantes nas suas estratégias, e assim possibilita a consolidação do gestor escolar.

Num cenário de transformações em que é preciso compartilhar nossas opiniões, em uma sociedade que parece estar presa num paradigma a uma visão conservadora de ganhar/perder, baseada na competição, em que a falta de responsabilidade em muitos momentos impera, a gestão escolar surge determinada por uma forte aceitação de novas ideias, práticas participativas e democráticas, que propiciam a participação dos envolvidos no ambiente escolar interno e externo, a procura de resultados e parceiros para o crescimento e fortalecimento destas ideias. É dessa forma que a escola está no foco dos refletores de uma sociedade globalizada, que valoriza o desenvolvimento e qualidade de vida das pessoas. Uma sociedade que não está mais presa aos velhos paradigmas, está percebendo as novas demandas nas últimas décadas em prol da educação e seus gestores escolares. (LÜCK, 2000).

Ainda, segundo Lück (2000), as necessidades de transformações na escola são necessárias para garantir uma educação com qualidades e que seja eficiente para responder com criatividade e espírito crítico as questões mais complexas da sociedade. A sociedade em si está mais atenta ao ensino e recursos fornecidos por meios governamentais e não governamentais. Ela compreende que todos precisam ter envolvimento e comprometimento com a educação e seus recursos. Com a característica de estrutura funcional com as relações internas enraizadas, o gerenciamento é visto como inovador, com um enfoque diferenciado, e busca responder a esta questão. Com isso, é abrangente a característica social diretamente ligada à importância da observância do dinamismo do trabalho nas instituições.

Ao considerar a educação, o alicerce de um país mais igualitário e justo para todos e capaz de transformar uma sociedade, torna-se imprescindível buscar nas novas perspectivas de gestão um olhar para o futuro e não mais para o passado, agindo, dessa forma, com um olhar para o desenvolvimento da mesma. Um exemplo desse caso é a aplicação de recursos para o desenvolvimento de infraestruturas nos meios escolares, provindos de verbas públicas. É um processo de auto avaliação, de reflexão, onde todos os envolvidos são instigados a participar com suas contribuições tornando eficaz o trabalho coletivo em prol da educação de qualidade. Afirma-se que, com base na transição dos enfoques de gestão, exista um paradigma

contrário onde forças tutelares se tornam presentes. Essa questão desencadeia o fator da necessidade de aperfeiçoamento em seu ato profissional, em embasamento de concepções, não sendo mais observados os modelos anteriores. Com isso, um novo conceito de gestão inicia com as inovações em prática, onde os movimentos são consistentes e sem retorno, com demandas de espaços de participação, associados aos esforços de participação. (LÜCK, 1999).

Com estas contribuições e experiências serão capazes de transformar os alunos em cidadão participativos e responsáveis. Este ainda continua sendo considerado o principal ambiente para estimular alunos/cidadãos no qual se desenvolvem e promovem o respeito, incentivando a fraternidade e a dignidade humana. O ambiente escolar ressalta o valor da dignidade humana, na qual destacamos a liberdade, solidariedade, respeito, gestão democrática do ensino, valorização das experiências extraescolares estimulando o aluno a ser um cidadão reflexivo e participativo.

3.1 POR OUTRO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR

Por muito tempo o responsável pela gestão escolar era escolhido por superiores, e o melhor perfil era aquele que seguia à risca seu papel como o responsável por passar informações, controlar supervisores e manter a escola de acordo com suas normas e propostas já estabelecida pelos órgãos centrais. Seu trabalho era supervisionar todos e tudo conforme o modelo do sistema de ensino. Mas esta conformidade trazia conflitos, tensões, casos abafados e eliminados pelas escolas, o sistema trazia consigo um enorme índice de evasão escolar.

Segundo Lück (2000), as limitações do modelo de escola/direção dos seus participantes traziam consigo a falta de responsabilidade das suas atitudes com uma direção autoritária e paternalista. Este modelo traz consigo um gestor que não se compromete em dirigir uma escola e seus professores. Este biótipo de gestão não gera um professor a ensinar, e o aluno a aprender. De certa forma, jogando a responsabilidade de seu ato minimalista no outro, o professor, ficando este com a responsabilidade de todo o processo ensino/aprendizagem. E, assim, direitos/deveres se perdem num ciclo vicioso. Neste contexto, a educação assumia o método de administração científica, uma orientação estabelecida de fora para dentro com um perfil mecanicista no qual a educação é fragmentada, sem vida, sem cor,

sem sentido tornando as tarefas mais quantitativas do que qualitativas. Com esta perspectiva, a administração tinha uma visão objetiva e distanciada pela figura do diretor. As regras, diretrizes e regulamentos eram controláveis no ambiente de trabalho e suas condutas assegurariam a sua atuação. Qualquer dúvida ou inquietação é vista como um problema não como uma oportunidade de crescimento e transformação.

Neste cenário, o maior compromisso do gestor é garantir a aquisição de recursos necessários para o bom desempenho do seu trabalho, sendo a instabilidade e a incerteza dos recursos seu maior desafio para a realização do seu trabalho.

Entretanto, conforme Lück (2000, p. 12), “a melhor maneira de administrar é a de fragmentar o trabalho em funções e tarefas que, para serem bem executadas, devem ser atribuídas a diferentes pessoas, que se especializam nelas”. Estas estratégias de distribuições de tarefas e novos colaboradores dentro do ambiente escolar está sendo referência para os novos diretores/gestores das escolas para garantir a continuidade e o sucesso da sua administração.

Este conjunto de regras, procedimentos e processo dentro do ambiente escolar propiciam outro enfoque sobre a gestão escolar. Não querem estar limitados aos antigos padrões de instituições escolares uma vez que o ser humano está sempre em busca de seu melhor como pessoa e profissional. Em um processo dinâmico em que as organizações vivas trazem consigo suas qualidades, atributos e peculiaridades caracterizam um ambiente escolar como seus funcionários, alunos, professores e gestores, no qual “a realidade é dinâmica, sendo construída socialmente, pela forma como as pessoas pensam, agem e interagem”. (LÜCK, 2000, p. 15).

É neste contexto que afloram a compreensão de gestão escolar, transcendendo a antiga administração escolar tecnicista, articulando uma dinâmica viva nas mudanças das relações sociais praticadas no ambiente na qual as escolas estão inseridas e, como consequência, ocorre a mudança no sistema de ensino.

Sendo esta visão que aflora a descentralização, a democratização da gestão escolar e a construção da sua autonomia da escola.

[...] é porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está

acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece. Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido. (BULLOCK apud LÜCK, 2000, p. 17).

Visando um futuro próximo, com uma gestão escolar inovadora, o essencial é aprimorar o conhecimento dos professores, criando uma equipe compacta a fim de realizar mudanças e desenvolver os alunos para um futuro melhor. Nessa perspectiva, sabemos que a melhor forma para que isso se concretize é a formação continuada dos docentes, aprimorarmos o saber e a prática do professor e alimentar uma visão inovadora em sala de aula.

Conforme Hargreaves (2002, p. 115), “uma inovação bem-sucedida implica mais do que aperfeiçoar habilidades técnicas. Ela também estimula a capacidade de compreensão dos professores em relação às mudanças que estão enfrentando”.

Assim, um projeto de formação necessita contemplar os significados e as interpretações que os docentes atribuem à mudança e de como ela os afeta e os confronta em suas crenças e práticas.

3.2 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E A FORMAÇÃO CONTINUADA

Neste cenário de transição global onde tudo está em constante movimento, a educação é um dos fatores primordiais para esta mudança, como já mencionado anteriormente. A educação transforma jovens em cidadãos dispostos a dialogar e cobrar seus direitos adquiridos e um dos papéis principais é dado ao gestor educacional.

Embora a sociedade não saiba claramente o que esperar do ambiente escolar, ela já não está indiferente com um processo de gestão autoritário, ela quer resultados dentro e fora da escola, uma vez que é visto em rede nacional que muitos trabalhos realizados por pais e mestres têm dado bons resultados para a escola.

Com a formação continuada dos docentes abrimos a escola para a sociedade e a administração debater como a educação e a socialização do meio escolar são importantes para uma sociedade globalizada. A gestão escolar precisa ser compreendida por todos. Conforme, ainda, apontado por Parente e Lück (1999, p. 13), o que vem ocorrendo na prática educacional brasileira,

[...] é o deslocamento do processo decisório, do centro do sistema, para os níveis executivos mais próximos aos seus usuários, ou seja, a descentralização do governo federal para as instâncias subnacionais, onde a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os Estados e os municípios, chegando até ao âmbito da unidade escolar. Da mesma forma, os sistemas estaduais vêm adotando política similar, ou seja, transferem recursos e responsabilidades com a oferta de serviços educacionais, tanto para o município, quanto diretamente para a escola.

É notório que a descentralização tem ocorrido e está sendo praticada com o objetivo de democratizar a sociedade e, também, de promover a melhor gestão dos processos e recursos escolares. Neste contexto, a descentralização tem o intuito de diminuir as responsabilidades dos órgãos centrais que estão abarrotados com o crescimento excessivo do sistema educacional e a grande demanda de diversas situações geradas que se perdem do controle centralizado. É constatado que em alguns casos a descentralização só ocorre quando outra demanda é centralizada em outro órgão, de certa forma trocando papéis. Lück (apud BARROSO, 1997, p. 11) afirmou que:

[...] o Estado devolve (para as escolas) as táticas, mas conserva as estratégias, ao mesmo tempo em que substitui um controle direto, centrado no respeito das normas e dos regulamentos, por um controle remoto, baseado nos resultados.

A descentralização é um processo de modificação do poder, não é um processo uniforme, e responde à lógica do governo. Com a descentralização transferimos o poder de decisão a outros órgãos do governo, sem a opinião dos principais envolvidos continuando o mesmo processo, pois a sociedade continua sem tomar a decisão e decidir quais são os recursos necessários para sua consolidação. O problema não é a descentralização e sim os responsáveis que não querem assumir responsabilidades perante a necessidade da escola. Segundo Florestal e Cooper (1997, p. 32),

[...] descentralização é o ato de conferir autoridade a um agente situado em um nível inferior na mesma hierarquia e localizado mais próximo dos usuários do serviço, com o entendimento de que esses agentes se mantêm sob o controle hierárquico do governo central.

Na medida em que o processo de descentralização vai acontecendo na gestão escolar, vão se praticando as novas maneiras de gerir e distribuir as responsabilidades e com isso vamos conseguindo chegar num bom senso e colocando a sociedade para participar deste processo se torna ainda mais prático. A escola vai ganhando uma nova proposta de administração e, com isso, acaba criando uma nova identidade.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo fundamenta-se numa pesquisa descritivo-exploratória. Descritiva, porque tende a salientar atitudes, opiniões, expectativas dos gestores, acerca de suas visões sobre a formação continuada da sua equipe eletiva de professores. Exploratória porque apesar de que tenha estudos já feitos a respeito sobre o assunto, o tempo cronológico oportuniza mudança de opinião, visão e atitude frente às questões levantadas neste estudo em específico.

Esta pesquisa baseia-se num estudo qualitativo e utilizará como método a Análise de Conteúdo a qual, de acordo com Bardin (1977) “[...] é caracterizada pelas vivências dos sujeitos, compreensão e interpretação e da intencionalidade como inerentes aos atos, quanto nas suas transformações, como construções humanas significativas”.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, se beneficiando de materiais teóricos de vários autores, destacando com maior relevância e importância o assunto nas obras de Lück (2009), Paro (2010), Tardif (2013) e Libâneo (2001). Também foram utilizados materiais obtidos em periódicos disponibilizados na internet.

Buscando aprofundar o estudo, desenvolveu-se entrevistas com quatro gestores de escolas estaduais do ensino fundamental localizadas na Zona Norte de Porto Alegre. Neste ambiente de pesquisa de campo foram entrevistadas pessoas ligadas diretamente com a gestão da escola, baseando-se no critério de relevância para a pesquisa. Quanto à amostra, utilizou-se do critério de acessibilidade às escolas e à disponibilidade do gestor em participar do estudo. Foram realizadas ligações buscando pré-agendar horário e dia para a realização das entrevistas com os gestores das quatro escolas do ensino fundamental localizadas na Zona Norte de Porto Alegre. Sendo aplicado um questionário com 14 perguntas pré-determinadas, ocorrendo no ambiente de atuação dos entrevistados, nos períodos da manhã e da tarde.

Conforme Godoy (1995, p. 58),

Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador procurando compreender a perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes.

Previamente a cada entrevista, explicou-se aos gestores a finalidade da visita, o objetivo da pesquisa, sua importância na colaboração pessoal dentro do grupo pesquisado, e que todas as informações fornecidas pelo gestor seriam confidenciais e permaneceriam no anonimato.

As entrevistas duraram cerca de 40 minutos cada, em três dos entrevistados o ambiente não foi propício à entrevistadora sendo um somente em ambiente adequado, o que proporcionou obter mais detalhes sobre o estudo ali realizado. As visitas ocorreram no período 23 a 30 de novembro de 2017. Todas as perguntas e respostas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. Destas quatro entrevistas realizadas, para efeito de estudo e análise, foi mantida em anonimato a identidade de cada gestor, atribuindo letras, A, B, C e D, sempre que mencionado algum trecho da entrevista. As entrevistas foram analisadas individualmente e também utilizadas em nível de comparação entre as respostas obtidas.

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A fim de que a escola alcance qualidade de ensino e para que a aprendizagem de fato aconteça, é vital que o gestor seja articulador, atuante e participativo nas questões que envolvam o campo pedagógico da escola. O gestor escolar é o maior responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino. Contudo, o pedagógico é a razão de ser de uma escola.

A gestão pedagógica bem desenvolvida direciona o ensino através de planejamento, acompanhamento e avaliação da proposta pedagógica. Além de constatar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos da equipe escolar.

Dentre os fatores, para uma gestão do processo pedagógico escolar, está o incentivo da gestão escolar como uma prática de apoio à formação continuada dos professores.

Pode-se dizer, então, que a organização dos gestores precisa ser constantemente avaliada e reavaliada por todos os envolvidos nesse meio. Dessa forma, aprendizagens de todos na escola serão de fato relevantes, significativas, eficazes e farão uma grande diferença para nortear as ações previstas.

O grupo de gestores pesquisados para este estudo foi composto de quatro gestores de escolas de ensino fundamental localizadas na Zona Norte de Porto Alegre. Todas as gestoras eram do sexo feminino e tinham entre 30 e 60 de idade. Em sua formação todas com graduação, três com pós-graduação e com tempo de atuação no magistério entre 09 e 39 anos.

Neste estudo, tomando por base as respostas das entrevistas, optamos por elencar quatro categorias de análise: a escolha para diretor; o olhar sobre a gestão escolar; a formação continuada de professores; as reuniões pedagógicas como formação continuada. Estas categorias serão agora apresentadas e analisadas à luz da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977).

5.1 A ESCOLHA PARA DIRETOR

Quando trazemos à tona o processo de gestão democrática que facilite a capacitação dos professores, temos a visão real dessa necessidade. A forma como

os gestores direcionam e oportunizam esse processo em suas escolas é fundamental para que esse processo realmente ocorra.

Uma das principais características da Gestão Democrática é a eleição para diretores, como bem apresenta Vitor Paro (2012) mencionando que,

[...] gestão escolar nas escolas públicas, que estimulam reflexões acerca da participação dos pais, dos alunos, da comunidade e dos conselhos escolares, em prol de um sistema de ensino democrático e produtor de conhecimento.

Sendo este o princípio para os alicerces da administração escolar, juntamente com o processo de gestão escolar, onde se iniciam as tomadas de decisões e conquistas dos objetivos da equipe diretiva.

Quando questionamos as gestoras pesquisadas sobre como tinha sido o processo de eleição naquela escola, estas foram as respostas delas:

Gestora A – Aqui não houve, eu sou a diretora indicada.

Gestora B – Eu era uma chapa, concorri a chapa com a diretora e as duas vices e só teve nós como candidato.

Gestora C – Votação, a gente candidata a chapa, a diretora e as duas vices.

Gestora D – Teve formação de chapas e depois as eleições.

Observamos aqui que houve processo de eleição democrático, mas em 1 caso a diretora foi indicada.

Constatamos assim que, por mais que o processo de gestão democrática da escola tenha sido implementado nas escolas, há ainda casos em que a direção é indicada, tornando-se um cargo de confiança do mantenedor e não da comunidade. Isso certamente prejudica as possibilidades de manutenção e o gestor encontra-se incapaz para direcionar os problemas desta instituição de ensino, deixando, assim, de contribuir para as classes mais pobres, sendo elas mais negligenciadas e que mais necessitam de conhecimento.

A partir desse conhecimento, pode-se argumentar “que o processo só se torna democrático quando todos lutam pela mesma causa, não havendo resistência entre instituição escolar e os demais participantes.” (PARO, 2012, p. 150).

No processo democrático em que vivemos hoje, é fundamental que se possa exercer o direito de votação da comunidade escolar para ter uma equipe diretiva que

realmente conheça a realidade da mesma e que tenha afinidade com essa comunidade.

5.2 O OLHAR SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

Cada gestor tem uma visão e uma forma singular de pensar e administrar situações diferentes na escola. Cada qual se preocupa em desempenhar seu papel da melhor forma possível. Nesta parte da análise, nos debruçamos sobre o que as entrevistadas compreendem por gestão escolar. As respostas tencionam os sentidos macro e micro do sistema de ensino, apresentando situações, por vezes, muito restritas ao espaço da escola, como na fala da Gestora D:

"O que você compreende por gestão escolar?"

Gestora D - Toda a parte administrativa da escola, que envolve direção, vice-direção, supervisão e orientação".

Quando trazemos a ideia de Gestão Escolar, compreendemos que aí estão incluídos todos os envolvidos no ambiente escolar, não somente administrativo, direção e vice-direção e, sim, toda uma comunidade participativa como alunos, pais, professores, direção, e conselho escolar, todos que estimulem reflexões condizentes com moldes atuais dos estudantes para o sistema de ensino democrático com qualidade e com perspectivas de mudanças para esta comunidade e seus professores que ali se encontram.

Nas palavras de Libâneo (2011) e Pimenta (1991), entende-se a escola como espaço em construção social com a plena participação de professores, pais, alunos e demais membros da comunidade, todos envolvidos com a gestão escolar.

Entretanto, há gestores que entendem a gestão escolar como um processo de visão mais ampla, em articulação com a comunidade, agregando ações ao coletivo democrático para as tomadas de decisões no ambiente escolar, com a plena participação de todos os membros de uma comunidade em processo de desenvolvimento visando o progresso da educação e assim a construção social desta comunidade. Este é o caso da Gestora A.

O que você compreende por gestão escolar?

Gestora A - É gerir a escola, cuidar da mesma. Em todos os sentidos, cuidar dos professores, funcionários, da parte física da escola, cuidar de várias coisas e isso sozinho a gente também não faz, tu precisas de apoio, de colaboradores.

Vejamos que esta gestora nos apresenta elementos que vão além do administrativo, mas perpassam as relações pessoais, a estrutura física do ambiente escolar e compreender que não se faz uma gestão democrática sozinho, sendo necessário o apoio dos demais.

Não podemos esquecer ainda, como menciona a Gestora C, de que a escola é constituída por uma parte administrativa e outra pedagógica.

O que você compreende por gestão escolar?

Gestora C - Eu acho que gestão escolar é um todo, desde a parte administrativa até a parte pedagógica. A gente tem que estar por dentro de tudo e estar e entender o outro também. As pessoas.

Não é possível se pensar no ambiente escolar sem esta relação administrativo pedagógico, e um trabalho articulado principalmente com a equipe pedagógica tem a função mais importante de educar a todos os educandos. Considerando esta atribuição do gestor a mais importante, mas, muitas vezes, a menos valorizada pela parte administrativa, mas necessária no ambiente escolar.

5.3 A FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES

Neste tópico, apresentaremos a análise das respostas das entrevistadas no que diz respeito à formação continuada de professores nas escolas abrangidas pelo estudo.

Sendo assim, a primeira questão indagava se a gestão incentivava a equipe a realizar formação continuada e de que forma isso ocorria. As respostas foram as seguintes:

Gestora A: Sim, eu repasso para elas todos os cursos que a escola recebe, todas as ofertas, mas o pessoal não se interessa.

Gestora B: [...] Acho importante, a gente até incentiva, mas assim: A gente vai trazer alguém para um curso e geralmente as pessoas querem pagamento e a escola não tem, o estado não fornece esse valor, as pessoas procurarem fora do salário?! Não tem como!

Gestora C: A gente tem formação continuada por que temos o curso com elas e sempre que aparece algum programa ou curso sempre oferecemos a elas.

Aparece pela Secretaria da Educação, pelos e-mails e fora as que a gente organiza.

Gestora D: Na verdade, nós temos formação, os professores do estado têm formação em um período um pouquinho antes dos retornos as aulas, em fevereiro ou março, e depois em julho antecedendo as férias de inverno. Então na verdade fica por conta da escola a formação que a gente vai oferecer. Quando é possível e de forma gratuita a gente chama algum palestrante ou até às vezes algum professor da escola que tem algum trabalho ou que queira conversar ou palestrar sobre algum assunto, mas o estado não nos oferece nada nem ajuda de custo para contratar alguém para realizar a formação dos professores.

É possível compreender que as formações continuadas ocorrem, mas abrangem muitos outros fatores que intervêm na formação continuada destes docentes. Estes fatores são vários, desde o desenvolvimento da escola, do ensino, do currículo e da profissão docente. E o principal fator seria o Estado voltar a ter a formação de professores em primeiro lugar no seu plano de formação. Conforme Nóvoa (1992), “deslocando-o de uma perspectiva excessivamente centrada nas dimensões acadêmicas (áreas, currículos, disciplinas, etc.) para uma perspectiva centrada no terreno profissional.”

Conforme menciona a gestora A, há um desinteresse dos profissionais para realizar a formação continuada. É possível compreender que ocorrem inúmeras insatisfações neste processo, mas talvez não seja o desinteresse deste profissional para realizar a formação continuada. O que ocorre é a desvalorização deste profissional perante seu trabalho e seus inúmeros conflitos pessoais e o descaso da educação em geral.

Diante de situações diversas e dependendo do tamanho da escola, da equipe e da reação da comunidade escolar, alguns gestores optam por não facilitar tanto a ausência dos professores para a realização de cursos de formação, por mais que estes sejam ofertados.

Porém, sabe-se que a formação continuada também pode facilitar esse trabalho para o gestor se o professor estiver motivado, com novidades e atualizações que possa levar para a sala de aula e o ambiente escolar. Cabe ao gestor olhar para o professor como um colega, com igualdade de condições e possibilidades e oportunizar momentos para seu aperfeiçoamento, visando melhorar também a sua autoestima.

5.4 AS REUNIÕES PEDAGÓGICAS COMO FORMAÇÃO CONTINUADA

A contribuição das experiências numa perspectiva pedagógica, e também no diálogo de produção de saberes, permite compreender a importância das reuniões pedagógicas assumindo relevância em corroborar com a formação do docente, assumindo a formação como um processo interativo com suas trocas de experiências e partilha de saberes. Conforme Nóvoa (1992), estas

[...] trocas de experiências consolidam espaço de formação mútua, nos quais cada professor desempenha o papel de formador e de formado, além de manter um ambiente de socialização profissional e de autoafirmação de valores próprios da profissão docente. O desenvolvimento de uma nova cultura profissional dos professores passa pela produção de saberes e de valores que deem corpo a um exercício autônomo da profissão docente.

Sendo assim, sobre as reuniões pedagógicas, uma das últimas questões indagava sobre a sua contribuição para a equipe pedagógica e de que forma isso ocorria. As respostas foram as seguintes:

Gestora A: Eu acho que contribuem! Por que é nesse momento que tu conversa mais com o professor. Tu escuta o pensamento dele. Tu vais dizer assim: Olha, eu tenho que fazer uma festa, sei lá, do dia das mães e vou ter que fazer na escola, a escola precisa fazer essa comemoração. Aí tu tá ali conversando com eles, tu tá ouvindo, é diferente que tu tá na entrada, numa sala dos professores, num horário de intervalo, na reunião tu expõe teus pensamentos, tu faz a tua proposta e tu ouve os professores. Então, é importante esse último momento.

Entretanto, esse não é o pensamento de todas as entrevistadas. Podemos observar que, apesar de ter sido indicada para a direção, a Gestora A ainda mantém uma postura mais diplomática, democrática e flexível. Contudo, para a Gestora B, “Essas aí são terríveis! Elas contribuem, mas geram muita discussão, geram muita polêmica.” Neste caso, o olhar para as reuniões pedagógicas é como um ambiente de desgaste, maçante, sem objetivo prejudicando o desenvolvimento de um bom trabalho.

De acordo com a resposta da Gestora C, é “na reunião pedagógica a gente programa a equipe, a gente faz as programações e quando é passado para os professores a gente consegue jogar e acertar os ponteiros. É na reunião que a gente faz essas coisas”.

Contudo, a falta de tempo ainda é um entrave, os professores precisam trabalhar em excesso e não possuem tempo disponível, livre, para as reuniões, conforme aqui se percebe:

Gestora D: Sim! Contribuem muito, só que não temos tempo para fazer essas reuniões. Nós temos professores que trabalham em três turnos, então a secretaria de educação nos aconselha de fazer as reuniões à noite, por exemplo. Só que tem muitos professores que trabalham aqui na escola e que trabalham em outras escolas em outros turnos, então não fica acessível. Então, as reuniões contribuem muito, mas falta tempo e espaço.

O diretor da escola pode facilitar e proporcionar a formação continuada de seus professores, prevendo situações como professores desmotivados, com pouquíssimo tempo e condições para custear os cursos e, também, os professores que possuem outra atividade ou atividade em outra escola e que precisam conciliar horários. A forma como irá gerenciar essas situações é crucial para que essa formação ocorra da melhor maneira possível.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como nossa sociedade está em constante mudança, a escola precisa acompanhá-la, de forma unificada, a fim de garantir sua própria existência e continuar cumprindo seu papel no processo educativo. Entretanto, para uma mudança eficaz na educação promovida pela escola, é preciso considerar aspectos importantes para a dinâmica de seu funcionamento, aspectos esses gerenciados pelo Estado, pela equipe diretiva, pela comunidade escolar.

Destaca-se na gestão democrática a importância de investir na formação continuada do professor. Na educação atual, o educador se defronta com grandes mudanças advindas das novas tecnologias, necessitando de novas técnicas para se adequar e enfrentar essas mudanças. Dessa forma, a formação continuada do educador foi se consolidando, já que essa formação é o momento de os educadores serem estimulados à reflexão dos saberes e não saberes, buscando uma aprendizagem cultural ampla, e propiciando o suporte à ação do educador em sala de aula.

Para o desenvolvimento do educador, entende-se a formação continuada como meio para a promoção das transformações e não como instrumento técnico, transcorrendo por toda história de vida do ser humano que integra e compõem a sua identidade profissional.

Neste estudo, observamos que existem diferentes gestores na área da educação. Algumas gestoras não incentivam as reuniões pedagógicas por não verem seus professores motivados ou para não ter que resolver situações decorrentes dos horários dos professores em função de sua liberação para essas atividades. Os professores possuem um papel muito importante e podem ser incentivados por seus gestores, ou não, a realizar a formação continuada. A gestão democrática pode oportunizar a realização e a participação dos professores a realizar a formação continuada.

Diante disso, os objetivos elencados para a pesquisa foram alcançados, demonstrando que se os professores tiverem interesse, mas principalmente, oportunidade para a formação continuada, se obterá uma educação de melhor qualidade.

A formação deve ir além do domínio dos saberes específicos da área do conhecimento, e dessa maneira o educador necessita saber lidar com seus alunos e

com a realidade que se apresenta no seu ambiente escolar e em sua comunidade, tendo o apoio e incentivo do gestor escolar para garantir a formação de seus professores nesse processo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Nilda (Org.). **Formação de professores: pensar e fazer**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009. Disponível em: <www.curriculosemfronteiras.org 258>. Acesso em: 23 maio 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 6. ed. Rio Janeiro: Paz e Terra, 1996.

_____. **Conscientização: teoria e prática de libertação**. São Paulo: Centauro, 2006.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GOODSON, Ivor F. **A construção social do currículo**. Tradução de Maria João Carvalho. Lisboa: Educa, 1997.

HARGREAVES, A. **Aprendendo a mudar: o ensino para além dos conteúdos e da padronização**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

IMBERNÓN, F. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2000.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

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

_____. **Formação de professores e profissão docente**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PARO, Vitor Henrique. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010_a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

PÉREZ GÓMEZ, A. I. O pensamento prático do professor – a formação do professor como prático reflexivo. In: NÓVOA, A. (Org). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PIMENTA, S. G.; GHEDIN, E. (Org). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2002.

PREEDY, Margaret et. al. **Gestão em educação estratégia, qualidade e recursos**. Tradução de Gisele Klein. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SACRISTÁN, J. G. **Poderes instáveis em educação**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

_____; PÉREZ GÓMEZ, A. I. **Compreender e transformar o ensino**. Artmed, 1998.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

VASCONCELLOS, Celso dos S. Processo de Planejamento. In: _____. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico**. São Paulo: Libertada, 2012.

WENGZYNSKI, Cristiane Daniele; TOZETTO, Susana Soares. A formação continuada de professores e as suas contribuições para aprendizagem da docência. In: **Seminário de Pesquisa do PPE**. Universidade Estadual de Maringá 07 a 09 de maio de 2012. Disponível em: <http://www.ppe.uem.br/publicacoes/seminario_ppe_2012/trabalhos/po/po_008.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO BASE PARA ENTREVISTA

- 1) Quantos alunos atende, professora?
- 2) Quantos professores fazem parte do quadro funcional?
- 3) Quais os níveis a senhora atende?
- 4) Quais os turnos funcionam?
- 5) Qual a sua formação?
- 6) Há quantos anos está na área da educação?
- 7) Quanto tempo está na gestão dessa escola?
- 8) Você já atuou em sala de aula?
- 9) Em qual nível?
- 10) Como foi o processo de eleição na escola?
- 11) Por que você se interessou e candidatou-se ao cargo de gestor dessa escola?
- 12) O que você compreende por gestão escolar?
- 13) Qual a sua visão sobre o assunto?
- 14) Você acredita ser importante ter uma formação em gestão escolar e como ela poderá auxiliar no ambiente escolar?
- 15) E por que a senhora tem essa opinião?
- 16) Sua gestão incentiva a equipe de realizar uma formação continuada e de que forma?
- 17) E a senhora acredita que eles não se interessam pela falta de tempo ou incentivo?
- 18) Como a senhora fica sabendo dessas especializações?
- 19) E se alguém fica interessado, o professor é dispensado para realizar a especialização?
- 20) Relate uma experiência de aprendizagem significativa que ocorreu na sua prática como professora.

- 21) O que a senhora considera como uma boa formação continuada para os educadores? O que tu tens como objetivo e como acha que está?
- 22) As suas reuniões pedagógicas contribuem, ou não, para a sua prática de gestão?
- 23) Considerando que a gestão se dá tanto no plano da escola como em sala de aula, que percurso, que passos, são necessários para contribuir em uma gestão da escola que está como gestora?
- 24) E a escola é aberta a comunidade?