

GESTÃO ESCOLAR E AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO DO PROFESSOR NAS DIMENSÕES: PESSOA, PARTILHA E PRUDÊNCIA¹

SCHOOL MANAGEMENT AND THE POSSIBLE CONTRIBUTIONS TO THE TEACHER FORMATION IN THE DIMENSIONS: PERSON, SHARING AND PRUDENCE

Eliane Sousa Araújo² e Noemi Boer³

RESUMO

Neste estudo, tem-se por objetivo geral analisar as funções da gestão escolar na formação do professor, centradas nas dimensões *pessoa, partilha e prudência*. A pesquisa é de abordagem qualitativa e de natureza bibliográfica, realizada a partir de fontes secundárias. Investigaram-se temas referentes à organização, funções e gestão escolar, bem como a respeito da formação do professor, nas dimensões citadas. Essas dimensões têm um caráter ético e foram complementadas com a visão franciscana do tema. Constatou-se que o sentido atribuído às dimensões *pessoa* e *partilha* é o mesmo entre os autores estudados. Em relação à *prudência*, Nóvoa (2009) entende-o como um aspecto importante na vida do professor, especialmente nas relações com colegas e alunos. Refere-se também ao ato de ensinar aquilo que é preciso ensinar e às razões pelo qual o professor ensina. Já, a filosofia Franciscana conserva uma concepção medieval de *prudência*, restritas às relações entre homem e mulher. Conclui-se que a gestão escolar democrática é o modelo mais adequado e o mais fiel à formação do professor.

Palavras-chave: escola, gestão democrática, visão franciscana.

ABSTRACT

In this study, we aimed to analyze the general functions of the school management in the teacher's formation, focused on the dimensions: person, sharing and prudence. The research is of qualitative approach and of bibliographic nature, carried out from secondary sources. Investigated topics regarding the Organization, functions and school management, as well as about the formation of the teacher, in the dimensions cited. These dimensions have an ethical character and were supplemented with the Franciscan vision of the theme. It was found that the meaning given to the dimensions person and sharing, is the same between the authors studied. Regarding prudence, Nóvoa (2009) sees it as an important aspect in the life of a teacher, especially in the relations with colleagues and students. Referring to the act of teaching what it is necessary to be taught, and the reasons for which the teacher teaches. Yet, the Franciscan philosophy preserves a medieval concept of prudence, restricted to relationships between man and woman. It is concluded that the democratic school management is the most appropriate model and the one that best contributes to the formation of the teacher.

Keywords: school, democratic management, franciscan vision.

¹ Artigo oriundo do Trabalho Final de Graduação - TFG.

² Acadêmica do curso de Pedagogia - Centro Universitário Franciscano. E-mail: ireliane06@gmail.com

³ Orientadora. Professora do curso de Pedagogia e do Mestrado Ensino de Humanidades e Linguagens - Centro Universitário Franciscano. E-mail: noemiboer@gmail.com

INTRODUÇÃO

Normalmente, as instituições escolares esperam encontrar em todo profissional uma pessoa apta a desempenhar as funções às quais foi designada, isto é, com sólida formação acadêmica, com domínio de conhecimentos, de técnicas e de recursos utilizados nos processos de ensino e aprendizagem. Poucas vezes, pensa-se no professor como um ser em constante formação e que, muitas vezes, necessita de palavras de apoio, estímulo e oportunidade para dar continuidade a sua formação docente. Esses aspectos têm relação com a gestão escolar na medida em que concebe a escola como espaço de formação e viabiliza o crescimento individual e coletivo de seu grupo.

Gestão são os objetivos e as metas que tendem a se transformar em ação concreta ou que necessitaria de uma transformação para o sucesso do sistema educacional. Gestão é criatividade, tendo em vista que gerar é gerar compreensões de novas ideias e pressupõe a organização da educação, levando em conta as necessidades e interesses dos alunos que devem ser os principais envolvidos neste processo. A gestão, de certa forma, precisa ser uma gestão democrática, aquela que integra toda a comunidade a um ato ativo no desenvolvimento e no funcionamento da instituição (LUCK, 2011). De acordo com essa autora, “a gestão é um conceito associado à democratização das instituições e o reconhecimento de que todos são responsáveis pelo conjunto de ações realizadas. Dessa forma, a gestão passa a ser democrática, pois a participação dos membros é efetiva” (2011, p. 98).

A gestão compartilhada, ou seja, a gestão participativa é um termo que não se restringe ao campo educacional. Faz parte do ideário da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. A gestão democrática tem como princípio a autonomia, a participação e decisão coletiva. O princípio da autonomia pressupõe que todos os membros, gestores, professores, funcionários, pais e alunos têm a liberdade para serem autônomos nos devidos trabalhos. Nessa perspectiva, todos os membros da comunidade educativa têm voz ativa na participação e as decisões são tomadas coletivamente (LUCK, 2011; LIBÂNEO, 2003).

Luck (2011) explica que a gestão é como um processo de mobilização das competências e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho. Sendo assim, o ato de executar a gestão dá às pessoas a oportunidade de controlarem o seu próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados.

De acordo com Nóvoa (2004; 2009), o aprender contínuo é essencial à profissão docente. Essa formação, segundo o autor, necessita concentrar-se em dois pilares: a própria pessoa do professor, como agente, e a escola, como lugar de crescimento profissional permanente. O autor defende que a formação docente se dá dentro da profissão, isto é, na escola, local de atuação profissional do professor. Dessa forma, fica explícita a importância da gestão escolar, pois é dela que, muitas vezes,

parte a iniciativa de oferecer formação para os seus profissionais. No entanto, para o professor ser um bom profissional ele precisa ter algumas habilidades como é explicitado neste trabalho.

Quando se considera o processo formativo nas instituições, não dá para separar o ser pessoal do ser profissional, porque ambos vão se constituindo simultaneamente. Nesse caso, cabe o olhar cuidadoso do gestor, que impulsiona a equipe gestora da escola para administrar esse processo de formação e crescimento do seu professor.

Nóvoa (2004; 2009) explica que, no contexto da formação de professores, vivem-se tempos de grandes incertezas, de dúvidas, de hesitações. Tem-se consciência da necessidade da mudança, mas frequentemente não se sabe qual o rumo a seguir. Tudo isso porque, para viabilizar a educação na sociedade contemporânea, é preciso modéstia e humildade. No entendimento do autor, os tempos mudaram, a formação mudou e, diante desse novo cenário, são necessários exercícios voltados à **pessoa**, à **partilha** e à **prudência**. Cabe ressaltar que esse tripé se constitui no fio condutor dos argumentos e das reflexões que se pretende apresentar neste estudo.

Diante dos aspectos descritos, a pergunta que se busca responder neste estudo é: de que maneira a gestão escolar pode contribuir com a formação do professor, considerando-se as dimensões pessoa, partilha e prudência? A relevância do problema levantado está associada ao fato de que a gestão escolar, por natureza, faz a articulação entre professores, alunos e comunidade escolar, integrando também os aspectos pedagógicos e formativos do ensino. Nesse sentido, a gestão escolar pode contribuir com a formação da pessoa do professor por meio da proposição de ações de escuta docente e das viabilidades de atualização profissional. Determinou-se, como objetivo geral, analisar as funções da gestão escolar na formação do professor, centradas nas dimensões pessoa, partilha e prudência. Especificamente, procurou-se descrever a organização e as funções da escola, necessárias à identificação dos modelos de gestão; listar as funções e o perfil profissional do gestor como líder, visando à gestão democrática e à sua importância na formação do pedagogo, e aprofundar os temas pessoa partilha e prudência, a partir da filosofia Franciscana.

A motivação para a escolha do tema da presente pesquisa está relacionada com as experiências adquiridas no período de estágio realizado no curso de Pedagogia, e também na experiência profissional de quatro anos, na função de auxiliar de Coordenação Pedagógica de um Colégio Franciscano. Como Religiosa da Congregação das Irmãs Franciscanas da Penitência e Caridade Cristã, considera-se pertinente relacionar o tema de estudo com a filosofia Franciscana.

Portanto, ao se propor investigar de que maneira a gestão escolar pode contribuir com a formação docente, acredita-se que este trabalho possa elucidar a compreensão dessa temática, do ponto de vista teórico e prático. Para a autora do trabalho, esta pesquisa é importante, tendo em vista que o pedagogo, desde o início de sua profissão, poderá assumir o cargo de gestor escolar. Assim, é desejável que a formação acadêmica contemple também o conhecimento a respeito da formação humana e técnica do gestor escolar.

MATERIAL E MÉTODOS

O método utilizado neste estudo foi o da pesquisa bibliográfica, na perspectiva de Severino (2007) e Almeida (1992), e o material analisado refere-se a fontes secundárias. As obras utilizadas para dar sustentação teórica ao estudo são de autores que escrevem a respeito da gestão escolar, como Libâneo (2003) e Luck (2011); formação de professores: Nóvoa (2002; 2009) e Pimenta (2002); filosofia franciscana: Merino (1999; 2000) e Bernardi (2003). Também foram consultados documentos oficiais, principalmente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), lei nº 9394/96, (BRASIL, 1996). Portanto, nas análises do presente estudo, consideraram-se diferentes pontos de vistas relacionados ao tema de pesquisa

Severino (2007) entende a pesquisa bibliográfica “como aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses etc.” (p. 122). Utiliza-se, portanto, de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registradas. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados e o pesquisador trabalha a partir das contribuições de outros autores.

Almeida (1992) define a pesquisa bibliográfica como um exame minucioso e sistemático, onde é realizada a seleção de documentos, tendo por finalidade acompanhar a evolução de um assunto, atualizar conhecimentos e conhecer as contribuições teóricas culturais ou científicas que tenham sido publicadas sobre o tema. Desse modo, a pesquisa bibliográfica apresenta como vantagens a possibilidade de utilizar dados que estão prontos e disponíveis em livros e artigos publicados em diferentes fontes. Para o pesquisador, isso facilita o trabalho e representa economia de tempo e de gastos.

O estudo está ancorado na abordagem qualitativa de pesquisa que não se preocupa com representatividade numérica dos dados, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. A abordagem qualitativa, no entanto, volta-se para os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (MINAYO, 2010).

Para essa autora, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes o que, na verdade, corresponde a um espaço mais profundo das relações. Ainda, de acordo com a Minayo (2010), as características da pesquisa qualitativa são objetivação do fenômeno de hierarquização, das ações de escrever, compreender, explicar a precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno.

ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA

Toda instituição escolar precisa de uma organização interna para funcionar adequadamente. Essa organização geralmente está prevista no regimento escolar ou em legislação específica, estadual

ou municipal. De acordo com Libâneo (2003, p. 100), “o termo estrutura tem aqui o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso a escola”. Essa estrutura é representada graficamente num organograma (Figura 1), mostrando, assim, as inter-relações entre os vários setores de uma organização ou serviço. A organização de uma escola para a outra é diferenciada de acordo com a legislação dos estados e municípios e, segundo as concepções de organização e gestão adotada, apresenta-se, a seguir, uma estrutura básica com todas as unidades de uma instituição.

Figura 1 - Organograma demonstrativo da estrutura organizacional de uma escola.



Fonte: Adaptado de Libâneo (2003). *APM - Associação de Pais e Mestres.

De acordo com o organograma (Figura 1), observa - se que a gestão democrática, apesar de ter uma hierarquia administrativa, pressupõe uma organização institucional que possibilita a integração entre os diferentes setores para trabalharem juntos. Desse modo, nenhum setor é desconectado e todos estão interligados, e um precisa do outro para o andamento eficaz da gestão escolar.

Segundo Libâneo (2003), o conselho de escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar. Em algumas instituições, o conselho é chamado de colegiado e sua função básica é democratizar as relações de poder.

As atribuições da direção e vice direção é coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades da escola, com auxílio dos membros que fazem parte da organização escolar. Já o setor técnico-administrativo responde pelas atividades-meio, que asseguram o atendimento aos objetivos e funções da escola. É de responsabilidade do setor técnico-administrativo responder pelos serviços auxiliares que compreendem a zeladoria, vigilância e atendimento ao público. Desempenha também a função de cuidar dos multimeios relativos à biblioteca, laboratórios, videoteca, entre outros.

A secretaria escolar cuida dos documentos, escrituração e correspondência da escola, dos docentes, alunos e demais funcionários, respondendo também pelo atendimento ao público.

A vigilância cuida do acompanhamento dos alunos em todas as dependências da instituição, menos na sala de aula, tendo a missão de orientá-los quanto às normas disciplinares, atendendo-os em caso de acidente ou enfermidade. Atende também às solicitações dos professores quanto ao material escolar, assistência e encaminhamento de alunos.

Cabe ao setor pedagógico responder pelas atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional. As funções desses especialistas variam conforme a legislação estadual e municipal, sendo que, em muitos lugares, ora são unificadas em apenas uma pessoa ora são desempenhadas por diferentes profissionais. Como são funções especializadas, que exigem habilidades e competências específicas, a recomendação é que os ocupantes sejam formados em curso de Pedagogia ou adquiram formação pedagógica e didática complementar.

Para tanto, a função específica do coordenador pedagógico é supervisionar, acompanhar, assessorar, apoiar e avaliar as atividades pedagógicas e curriculares da escola. Sua prioridade é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. Outra atribuição que cabe ao coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, comunicação e interpretação da avaliação dos alunos.

A função do orientador educacional é cuidar do atendimento e do acompanhamento escolar dos alunos e também do relacionamento da escola com pais e comunidade. A Associação de Pais e Mestres tem como função reunir os pais dos alunos, o pessoal docente e técnico-administrativo, bem como os alunos maiores de 18 anos. Costuma funcionar mediante uma diretoria executiva e um conselho deliberativo.

Ainda, de acordo com Libâneo (2003), o corpo docente é constituído pelo conjunto dos professores em exercício na escola, tendo a responsabilidade de realizar a função prioritária da escola, o ensino. Os professores de todas as disciplinas formam, junto com a direção e os especialistas, a equipe escolar. Além do papel específico da docência, os professores têm a responsabilidade de participar na elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico curricular, na realização das atividades da escola e nas decisões dos conselhos de classe, das reuniões com pais, entre outras atividades.

FUNÇÕES DA ESCOLA E A GESTÃO ESCOLAR

Não dá para pensar em gestão, particularmente a escolar, sem pensar a função primordial da escola. A escola tem a incumbência de germinar a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores, por parte dos discentes, contando com a intermediação dos docentes, e zelar pela organização e gestão da escola. Em consonância com Libâneo (2003), o dever da escola é assegurar o desenvolvi-

mento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. Segundo esse autor, para que todo compromisso da escola seja executado, é de extrema necessidade vencer as formas conservadoras de organização e gestão, bem como acolher possibilidades criativas, de modo que os objetivos sociais e políticos da instituição contemplem técnicas compatíveis de organização e gestão.

Quando se aborda a gestão escolar, é importante conhecer os princípios da organização da mesma. De acordo com Libâneo (2003), a escola se rege por dois princípios fundamentais que se constituem no parâmetro da concepção democrática da gestão escolar: **autonomia** e **descentralização**.

A autonomia é determinada como capacidade das pessoas de se autogovernar, de tomar decisão acerca do seu próprio destino. Caso se pense na autonomia visando a uma instituição, depara-se com o poder de decisão sobre os seus objetivos e suas formas de organização. Para tanto, é preciso manter-se relativamente independente do poder central e administrar livremente os recursos financeiros. Dessa maneira, a escola tem independência para trilhar o seu próprio caminho, abrangendo professores, pais, alunos e comunidade próxima. Esses atores sociais tornam-se corresponsáveis pelos bons resultados da instituição. Em síntese, a intenção do princípio da autonomia pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma determinada instituição no processo de desenvolvimento da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2003).

A descentralização evoca que, dentro de uma instituição que tem como princípio a autonomia, o poder não está centralizado nas mãos do diretor ou do coordenador pedagógico: todos, dentro de suas determinadas funções, têm poder, visando ao andamento e ao bom funcionamento da instituição. Para tanto, o princípio das decisões coletivas prevê responsabilidade ao cumprimento de funções específicas a todos os membros da instituição. O diferencial está no fato de que as decisões são tomadas em nível coletivo (LIBÂNEO, 2003).

Com enfoque similar ao atribuído por Libâneo (2003), Luck (2011) entende que a participação dá às pessoas a chance de manterem-se no próprio trabalho, adquirirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados, construindo e conquistando autonomia. Isso, de certa forma, responsabiliza a pessoa pelo que faz. A gestão compartilhada evoca o protagonismo e visibilidade do cargo docente, que passa a ser ajustada por pais, colegas, especialistas de diversas áreas, gestores, alunos, funcionários.

Segundo Luck (2011), a gestão e a autogestão são funções de todos as pessoas envolvidas na instituição escolar. No entanto, não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente. Ou ela é considerada como um processo que atende ao estabelecimento de ensino de modo global ou corresponderá a um simples ativismo, utilizado para esconder um esforço no sentido da manutenção da condição vigente na escola. Nessa condição, uns decidem e outros executam, uns se omitem, outros ocupam o espaço da decisão ou ninguém decide e o que todos fazem é

continuar atuando como sempre fizeram, sem consideração a resultados e possibilidades de melhoria e desenvolvimento. Desse modo, no entendimento da autora, a participação é um princípio a permear todos os segmentos, espaços e momentos da vida escolar, bem como dos processos do sistema de ensino propostos de acordo com os postulados democráticos.

A participação que tem a intenção de se fechar em si mesma compõe ativismo. A participação que se espalha por todas as extensões do processo social, na intenção de enriquecê-las, constitui-se em transformação. Nesse caso, a lógica não é mais a de pirâmide, mais a de rede frouxa de afinidades na qual todos são colaboradores e empresários de si mesmos. A gestão coloca em funcionamento um conjunto de práticas que são utilizadas estrategicamente no governo da administração (LUCK, 2011).

Quanto à organização e à gestão escolar, Libâneo (2003) aponta dois modelos: o científico racional e o modelo crítico, de cunho pedagógico sociopolítico. No primeiro modelo, o enfoque da organização escolar é tomado como uma realidade subjetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente. As escolas que adotam esse modelo de gestão dão ênfase à estrutura organizacional, ou seja, ao organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões com grau baixíssimo de participação das pessoas que trabalham na instituição e os planos de ação são feitos de cima para baixo.

O segundo modelo compreende a organização escolar basicamente como um sistema que tem o objetivo de agregar pessoas, dando importância à intencionalidade e às intenções sociais que acontecem entre elas, o contexto sociopolítico. Neste caso, a organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado. Pelo contrário, a escola é uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais, e integrantes da comunidade próxima.

No quadro 1, apresenta-se uma síntese das concepções de organização e gestão escolar nas concepções de Libâneo (2003) e Luck (2011): técnico-científica ou funcionalista, a autogestionária e a democrática participativa.

Quadro 1 - Concepções de organização e gestão escolar.

Concepção técnico-científica	Concepção autogestionária	Concepção democrática participativa
Tem o seu método baseado em hierarquia de cargos e funções visando à racionalização do trabalho, à eficiência dos serviços escolares.	Baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição.	Tem como característica a relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância na busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva e discutida coletivamente.

Fonte: elaborado pela autora.

Observam-se, no quadro 1, semelhanças e diferenças entre as três concepções de organização e gestão. O modelo técnico-científico tem ao caráter de uma gestão centralizada no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que os outros. Também acentua a

comunicação linear baseada em regras e normas, a ênfase maior está nas tarefas, deixando as pessoas em segundo plano. As outras duas concepções guardam maior semelhanças entre si. A concepção autogestionária dá ênfase às inter-relações mais do que às tarefas, decisões são tomadas coletivamente, recusa das normas e sistemas de controles, acentuando-se a responsabilidade coletiva. A concepção democrática participativa tem a presença da articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela. A gestão é participativa, mas espera-se a gestão da participação, centra-se na qualificação e competência profissional, há também presença de acompanhamento e avaliação sistemático com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões, todas dirigem e são dirigidas, todos avaliam e são avaliadas.

A respeito da administração, Klaus (2016, p. 52) entende que a “administração de escola não é carreira especial para que alguém se prepare, desde o início, por meio de curso especializado, mas opção posterior que faz o professor ou educador já formado e com razoável experiência de trabalho”. O autor prossegue explicando que o professor, ao longo de sua formação, poderá fazer carreira e especializar-se em supervisão ou em administração, entre outras possibilidades.

A partir dessas colocações, conclui-se que a administração escolar pode ser desempenhada por professores que desenvolveram maior capacidade administrativa. Esses devem ser orientados e incentivados por professores universitários para que, no futuro, possam desempenhar a função de gestor. Segundo Klaus (2016, p. 52), “o sucesso da instituição escolar, na ótica de gestão, depende muito de bons gestores”. Portanto, para complementar a visão a respeito das funções da escola e da gestão escolar, torna-se imprescindível escrever a respeito da formação de professores, com destaque para as dimensões pessoa, partilha e prudência, que é apresentada na sequência do texto.

FORMAÇÃO DE PROFESSORES

A formação de professores, de acordo com a história da educação brasileira, seguiu um exemplo normativo e técnico a partir da percepção de escola como modeladora de procedimentos, na qual o docente sempre foi visto como um técnico, ou seja, um simples executor de rotina, pessoa isolada das decisões da escola e das próprias soluções dos problemas. O professor era considerado como um transmissor de conhecimentos e modelo de comportamentos. Nessa compreensão, o conhecimento profissional é visto com pouca utilidade prática, talvez pelo fato de existir uma dicotomia entre pensamento e ação, teoria e prática academia e vida cotidiana. No entanto, o professor não é um mero técnico, ou seja, não desenvolve apenas práticas técnico-metodológicas; a prática e a teoria devem ser entendidas no processo educativo como ação, reflexão e ação.

Alves e Bortoluzzi (2013) reforçam a ideia de que pensar o ensino e a profissionalização docente demanda participação em grupos de debates e sessões de leitura, para que o profissional possa

construir capacidades de análise de suas práticas e de metacognição. Assim, para melhorar a qualidade da educação, o professor deve apresentar habilidades quanto à capacidade de selecionar e decidir o que irá desenvolver com seus alunos, além de saber o porquê e como fazer. Desse modo, há uma profunda necessidade de um olhar crítico do professor, ao relacionar a teoria com a prática.

Retomando o problema e os objetivos de pesquisa, apresentam-se, na sequência, informações a respeito das três dimensões relativas à formação do professor, propostas por Nóvoa (2004; 2009): a pessoa, a partilha e a prudência. No aprofundamento do estudo, buscou-se estabelecer uma interlocução entre Nóvoa e autores que escrevem sobre formação de professores, bem como com autores que escrevem sobre a filosofia franciscana, como Merino (1999); Boff (2008); Bernardi (2003), entre outros.

FORMAÇÃO DO PROFESSOR: DIMENSÃO PESSOA

Nas palavras de Nóvoa (2004; 2009), a pessoa é o primeiro aspecto que a formação docente precisa contemplar. Segundo o autor, deveria existir uma teoria que ajude a compreender a pessoa na sua singularidade e diversidade. Isso, de certa maneira, é uma contribuição para o esforço do professor, na sua honestidade como pessoa e como profissional. O autor defende que esse é o grande ponto da formação: o professor enquanto pessoa e, ao mesmo tempo, enquanto profissional, precisa criar um olhar para compreender as pessoas, ou seja, entender o outro como no todo. Quando acontece a acolhida, outros pontos que são importantes para um bom relacionamento vão acontecendo e surgindo automaticamente, explica Nóvoa (2004).

Quando se pensa em formação de professores, é preciso se dar conta e entender “que o professor é a pessoa e a pessoa é o professor, diante deste aspecto não é possível fazer a separação das dimensões pessoais e profissionais” (NÓVOA, 2004, p. 20). O autor acentua que, “quando o professor ensina ele está ensinando aquilo que ele é, no que ele é se encontra muito do que ele ensina. Dessa maneira, surge a importância do preparo do professor” (p. 21).

O preparo do professor, sobre o qual se refere Nóvoa (2004; 2009), é um preparo voltado para si, para um trabalho que o leve a autorreflexão, e a reflexão da autoanálise. Como mostram as teorias atuais, o ensino centrado no tecnicismo e no didatismo não é mais tão acentuado. Diante deste contexto, surge a necessidade de investir em uma formação dirigida para os professores, que seja centrada no ensino como profissão do humano e do relacional. Para que essa formação seja de qualidade, é preciso que o professor seja uma pessoa inteira, afirma Nóvoa (2009). Se o professor não tem a consciência ou até mesmo o hábito de se trabalhar pessoalmente, conseqüentemente ele nunca será um professor que faça um trabalho voltado para o humano.

Considerando-se a filosofia franciscana, percebe-se o quanto é importante olhar a formação voltada para o ser do professor. Pois antes de se constituir professor, é pessoa humana que, nas diversas etapas da vida, é entrelaçado pelos desafios da relação consigo mesmo, com a natureza e com

tudo que faz parte do universo. De acordo com Merino (2000) e Boff (2008), um dos elementos que contribui para uma boa relação com o todo, é o simples ato de saber silenciar. O silêncio é uma virtude que possibilita ao homem encontrar-se consigo mesmo, com Deus, para, no momento seguinte, ter um encontro profundo, produtivo com os demais presentes no seu meio.

Se entre os grandes filósofos gregos o silêncio é considerado como sabedoria, nas grandes religiões interpreta-se como algo inerente à pessoa que deseja ter contato com o mistério e viver a experiência de Deus. O silêncio supõe o autoencontro prévio para, depois poder relacionar-se bem com o outro. Merino (2000) e Bernardi (2003) explicam que, olhando para São Francisco de Assis, o Santo da época, o mesmo era um homem intenso e evangélico, que entendeu perfeitamente a profundidade e a necessidade do silêncio, da solidão, da reflexão e da concentração. Esse homem extremamente fraterno com os demais homens e com todos os indivíduos da criação sabia retirar-se deles a tempo, voltar de novo a eles e com eles poder segurar novas relações e vinculações afetivas e existenciais.

De acordo com Merino (1999; 2000), Francisco, sendo um homem fraterno, tinha uma enorme sensibilidade humana, de fina têmpera espiritual. Segundo o autor, era de trato muito hábil e muito afável. A cortesia que tinha o jovem Francisco para com os outros conotava um conjunto grandioso de virtudes humanas: respeito, generosidade, liberdade, elegância, fineza, amabilidade. Essas virtudes fazem parte de uma pessoa equilibrada, capaz de ter uma relação totalmente saudável com o outro.

A imagem da pessoa trinitária, contemplando as categorias da individualidade, da singularidade, da liberdade e da dignidade, abre-se com a pluralidade de pessoas em uma dimensão de comunicabilidade, de configurabilidade, de igualdade e de intimidade pessoal, criando uma profunda e vital comunidade de vida e de participação. “Isso significa que a vida humana é absolutamente individual e diametralmente comunitária” (MERINO, 1999, p. 20). Nesse viés, evidencia-se que o desenvolvimento da pessoa humana se dá de forma plena, na comunidade e em comunhão, na unidade e na diversidade do homem com o homem, no confronto e no intercâmbio do eu com o tu.

Com este olhar para o ser humano, entende-se que o professor também precisa de um olhar afetivo, de alguém que o entenda como pessoa humana que tem limitações, problemas e que tudo isso faz parte do seu dia a dia. Dessa forma, fica explícito que o professor precisa ter frequentemente formação que o habilite a pensar o seu eu mais profundo e, a partir disso, trabalhar as questões de boa relação com os seus alunos, demonstrando na prática da vivência o que vem de fato ser este elemento.

Cabe, portanto, à gestão escolar propiciar momentos para que o professor tenha tempos de silêncio e de cultivo pessoal, necessários à melhor atuação profissional.

FORMAÇÃO DO PROFESSOR: DIMENSÃO PARTILHA

O outro aspecto abordado por Nóvoa (2004; 2009) é a partilha que está ligada a outro conceito: saber conviver com as diferenças. Quando a pessoa tem algum conhecimento no universo da

educação, percebe que existe atenção voltada ao acolhimento das diferenças. O conceito do saber conviver está ligado ao acolhimento do ser diferente.

De acordo com o autor, a formação do professor deve valorizar o trabalho em equipe, e o exercício educativo da profissão, reforçando a importância dos projetos educativos da escola. A partilha é uma dimensão importante, que precisa fazer parte da rotina do docente. Toda pessoa tem habilidades, dons, saberes que se resumem em práticas diferentes. Essas práticas precisam ser colocadas em comum, o trabalho docente deve ser compartilhado. O trabalho coletivo é bem mais do que o somatório das competências individuais. Trata-se de transformar a experiência coletiva em conhecimento profissional (NÓVOA, 2004). O autor estima que “caminhamos para uma colcha profissional enriquecida que desperta para a necessidade de nos integramos na cultura docente” (p. 24).

Nóvoa (2004) prossegue explicando que a docência necessita ser vista como coletiva, elaborada como um conhecimento partilhado. Para isso, é viável uma teoria voltada para o coletivo, que concebe a docência como ato coletivo. Uma teoria é elaborada no espaço de um conhecimento partilhado, mas também no espaço de uma ética totalmente partilhada. Disso se conclui que não dá para fechar-se diante dos próprios saberes, é preciso abertura para a partilha, postura necessária para se tornar um educador diferente, capaz de trabalhar no coletivo, de ensinar no coletivo e o coletivo.

Equivalente à filosofia Franciscana, a partilha está associada ao espírito aberto e fraterno. O franciscanismo se caracteriza por uma imensa simpatia a todas as formas de vida, e tem um grande respeito a todas as expressões, métodos e caminhos filosóficos, que melhor refletem e canalizam a bondade, a comunicação, a vida, a comunhão fraterna, o sentido profundo da existência. Na perspectiva franciscana, segundo Merino (2000), o homem ou mulher só tem o espírito de partilha se for capaz de amar. Quem vive o amor é dinâmico, pois o amor em si é uma verdadeira ação. O grande sentimento de fraternidade universal nunca permite ao franciscano colocar-se diante da realidade e diante da vida, mas na realidade e na vida. Sendo assim, somente aquele que ama cortesmente essa realidade e essa vida estará capacitado para adentrar até a profundidade do ser e até a profundidade do mistério que envolve todos os seres. Conforme Merino (1999), Francisco foi um homem convertido ao evangelho e um conhecedor de Deus; se dentro de seu grupo vive na fraternidade evangélica, perante a sociedade, na qual vive, quer ser o grande doméstico de todos: cristãos, clérigos, leigos, homens e mulheres, pois como sou servo de todos a todos sou obrigado a servir. Francisco tinha um grande e único propósito, servir a Deus, dedicando todo o seu ser aos demais.

Para o verdadeiro Franciscano não existe hierarquia no grupo, a mesma está baseada na igualdade, e fundamenta-se na humildade da caridade, capacidade de amar tudo que tem, colocar-se a serviço, levando em conta que todos têm algo de bom a acrescentar e, neste acréscimo, todos se beneficiam no processo de crescimento. De acordo com Merino (1999), a partilha está relacionada ao ato de saber acolher-se, aceitar-se e ajudar-se, atitude que deve ser revelada consigo e com o outro.

FORMAÇÃO DO PROFESSOR: DIMENSÃO PRUDÊNCIA

O terceiro aspecto apontado por Nóvoa (2004; 2009) é a prudência, que exige do educador a necessidade de um conhecimento prudente para uma vida decente. Ao pensar na palavra professor, sabe-se bem as suas definições. Diante da profissão docente, o professor precisa ter prudência na sua maneira de conviver com os seus colegas e na maneira de ensinar os seus alunos. Na verdade, a vida em si exige uma enorme prudência em tudo, no sentido de cuidado, parcimônia em cada ação.

Nóvoa (2004) explica que a prudência também é considerada um item importante na carreira profissional do professor, pois, ao longo de toda a vida, tem-se a necessidade de reforçar aos professores que são produtores do conhecimento. Esse motivo é considerado importante à formação do professor, pois está voltado para a investigação. Através da investigação, a pessoa aprende e, ao aprender, ela tem propriedade, segurança diante do que faz. No entendimento de Nóvoa (2004), o ato de ensinar é uma tarefa de grande complexidade, embora pareça fácil, não é. A pessoa, para ensinar, precisa ter competência, e tato pedagógico, precisa estar apropriada do saber.

Ensinar exige conduzir a trajetória intelectual dos alunos como um todo sem perder de vista o caminho de cada sujeito singular. No entanto, o professor precisa estar atento para criar condições em que os estudantes se apropriem do conhecimento (NÓVOA, 2004). Desse modo, a prudência é um aspecto que está aliado ao ato de ensinar e que deve estar presente no dia a dia do docente. O professor precisa ter discernimento e, diante do discernimento, ter a prudência, a respeito do que vai ensinar, e por que ensinar. Prudência, de certo modo, é a virtude que governa a ação, porque diz respeito à racionalidade da alma (VALLS, 2008). Ser prudente é saber discernir em todas as circunstâncias o verdadeiro bem e escolher os justos meios para atingi-lo.

Prudência, na visão Franciscana, preserva uma concepção medieval. De acordo com os autores consultados, a prudência é tratada no sentido ascético em que Francisco⁴ se mostra controlado e reservado no seu relacionamento com Clara⁵ e as suas irmãs, certamente por uma questão de exemplaridade. Nesse sentido, a concepção franciscana de prudência se contrapõe ao entendimento de Nóvoa (2004; 2009), que considera a prudência um aspecto importante na vida do professor. Sustenta que o professor precisa estar a todo momento imbuído da prudência, isto é, saber o que ensinar, o porquê de ensinar e isso exige do professor um ato de se colocar constantemente no processo de formação.

Como fechamento dessa seção, apresenta-se, no quadro 2, uma síntese das três dimensões relativas à formação do professor.

⁴ Francisco de Assis, filho de Pedro e Dona Pica Bernardone, nasceu entre 1181 e 1182, na cidade de Assis, Itália. Seu pai era rico e próspero comerciante que, seguidamente, viajava para a França, de onde trazia a maior parte de suas mercadorias.

⁵ Clara de Assis nasceu no ano de 1194, morreu no ano de 1253, na cidade de Assis, na Itália. Filha de uma família rica, tornou-se religiosa e fundou a Ordem de Santa Clara também conhecida como Ordem das Clarissas.

Quadro 2 - Dimensões pessoa, partilha e prudência, na visão de Nóvoa e da Filosofia Franciscana.

Dimensões	Nóvoa	Visão Franciscana
Pessoa	Pessoa é o primeiro aspecto que a formação docente precisa contemplar. O professor é a pessoa e a pessoa é o professor, diante deste aspecto não é possível fazer a separação das dimensões pessoais e profissionais.	Antes de se constituir professor, o mesmo é pessoa humana que, nas diversas etapas da vida, é entrelaçado pelos desafios da relação consigo mesmo, com a natureza e com tudo que faz parte do universo criado.
Partilha	O trabalho coletivo é bem mais do que o somatório das competências individuais. Caminha-se para uma cultura docente enriquecida que desperta para a necessidade de os professores em serviço integrarem-se profissionalmente. A partilha é a postura necessária para tornarem-se educadores diferentes, capazes de trabalhar no coletivo, de ensinar no coletivo e o coletivo.	A partilha está associada ao espírito aberto e fraterno do ser humano. O franciscanismo se caracteriza por uma imensa simpatia a tudo que é o humano, tendo um grande respeito a todas as formas, expressões, métodos e caminhos filosóficos, que melhor refletem e canalizam a bondade, a comunicação, a vida, a comunhão fraterna, o sentido profundo da existência.
Prudência	O professor precisa ter prudência na sua maneira de ser, de fazer e de conviver na relação pedagógica com os seus colegas docentes, e na maneira de ensinar os seus alunos. Na verdade, a vida em si exige uma enorme prudência.	Cuidado com as relações, toque, conversa, sentimentos, no contexto de gênero masculino - feminino. Preserva uma concepção medieval, mas de profundo respeito ao ser humano.

Fonte: elaborado pela autora.

DISCUSSÕES DO ESTUDO

Inicialmente, considera-se que o estudo realizado apresenta um alinhamento com as políticas públicas para a gestão escolar e para a formação de professores em serviço, tendo presente que a escola se constitui em espaço de formação.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), lei nº 9394/96, (BRASIL,1996), a gestão escolar passa pela democratização da escola sob dois aspectos: interno e externo. O aspecto interno contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos. Já o outro processo, denominado externo, está ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento. No entanto, são aspectos importantíssimos na condução de uma instituição que precisa desses processos para pensar, planejar e divulgar o andamento da mesma.

No Art. 12 da LDBEN, incisos I a VIII, estão inscritas as principais delegações que fazem referências à gestão escolar. Segundo esse documento, as delegações da gestão escolar são elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar seus colaboradores bem como seus recursos materiais e financeiros, assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas de aula estabelecidas. Também, velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente, promover meios para a recuperação dos alunos com menor rendimento escolar, articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. Ainda, é reservado à gestão escolar a responsabilidade de informar aos pais ou responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996).

Souza (2008) entende que é necessário tecer redes de falas e de registros para que se estabeleçam modelos de participação ativa e cidadã no contexto da gestão escolar. O autor destaca que, em consonância com LDBEN (BRASIL, 1996), a gestão escolar tem responsabilidade dentro das instituições, tendo em vista que muitas decisões partem da gestão. Se a mesma é uma gestão democrática, toda a comunidade se envolverá nas ações e nas decisões. A LDBEN salienta que o planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é uma das principais atribuições das unidades de ensino, devendo ela, assim, na sua gestão, trilhar um caminho orientado por esta finalidade. Com base nessas considerações, menciona-se a relevância de o professor conhecer a proposta pedagógica, tendo em vista que essa é a bússola da escola. A proposta pedagógica define os caminhos e os trajetos que a escola vai tomar para alcançar os seus objetivos. Devido a isso, é significativo que essa proposta seja bem formulada e estruturada pela escola e seus representantes. Cabe à equipe gestora acompanhar este trabalho que é de responsabilidade da coordenação pedagógica.

Em relação à formação do professor, Nóvoa (2009, p. 6) entende que “[...] é preciso passar a formação de professores para dentro da profissão”. Com essa expressão, o autor defende que os professores e a gestão escolar têm um lugar, predominante, na formação de seus colegas. Uma formação compartilhada requer conhecimento, coleguismo, trabalho em equipe, cultura profissional e compromisso social. Desse modo, o autor corrobora a ideia de que o professor se forma na escola, que a aprendizagem ao longo da vida justifica-se como direito da pessoa e como necessidade da profissão.

Nessa direção, a aprendizagem de ser professor não é algo linear, mas que compreende a perspectiva de processo, isto é, a aprendizagem da docência não acontece em um único momento da vida dos sujeitos, não é concebida para avaliar a forma da transmissão do conteúdo. Ao contrário, constitui-se e se constrói nos cursos de licenciatura e ao longo do exercício da profissão. Isso significa dizer que o professor não está pronto quando conclui seu curso de licenciatura (GOMES, 2009). No exercício profissional, as diferentes situações vivenciais da condição de ser professor requerem compreensão de si mesmo e referências existenciais para todos os envolvidos no processo educacional. Desse modo, a formação de um professor crítico, reflexivo e consciente do papel da educação e da docência passa pela formação na esfera pessoal e profissional (PIMENTA, 2002; LIBÂNEO, 2006).

Nóvoa (2004, 2009), na sua proposta de formação do professor, apresenta uma ligação expressiva com autores que escrevem sobre a filosofia franciscana. Com olhar cuidadoso, o autor chama a atenção para o fato de que, antes de se tornar professor, ele é uma pessoa humana. Todo ser humano e aqui, especificamente o professor, carece de constante formação. Como indicam os autores consultados neste trabalho, uma formação que o estimule a olhar para si mesmo, que incite a partilha madura do seu ser, mas também do que sabe. Nóvoa (2004) reforça que o professor ensina muito do que ele é. Portanto, o professor não pode esquecer-se da prudência como virtude necessária à partilha que se traduz em sua prática consciente do que vai ensinar e por que vai ensinar.

Portanto, defende-se, neste estudo, que a pertinência e a eficiência da adoção de uma postura centrada na partilha e na prudência poderão mobilizar ações e práticas pedagógicas que se transformam em reflexão e em compreensão da realidade vivida no campo educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral analisar as funções da gestão escolar na formação do professor, centradas nas dimensões pessoa, partilha e prudência. Para atingir essa finalidade, procurou-se descrever a organização e as funções da escola, necessárias à identificação dos modelos de gestão, com destaque para a gestão democrática e sua importância na formação do professor. O aprofundamento teórico desses temas permitiu as considerações descritas a seguir.

Em relação à organização escolar, percebe-se que este órgão é constituído por pessoas que têm a missão de pensar e planejar coletivamente o andamento da instituição. A gestão escolar democrática, inserida na organização escolar, funciona como um sistema que agrega pessoas, dando importância à intencionalidade e às interações sociais que acontecem entre elas.

Quanto às contribuições da gestão escolar na formação do professor, as três dimensões investigadas atribuem ao professor a possibilidade de se formar e de desempenhar suas ações a partir da pessoa que é, um dos valores que tem como princípio a vida. A dimensão pessoa dá ao mesmo a probabilidade de pensar o seu ser, conforme aponta Nóvoa (2009), o professor é a pessoa e a pessoa é o professor.

Em relação à partilha, este é um aspecto que incentiva o docente a trabalhar em equipe, no sentido da *entreatajuda*. A partilha está associada ao espírito aberto e fraterno do ser humano, tendo respeito a todas as formas, expressões, métodos e caminhos filosóficos, que melhor refletem e canalizam a bondade, a comunicação, a vida, a comunhão fraterna. A prudência, na visão de Nóvoa, é um pilar importante na vida do professor. Nesse aspecto, é atribuído ao educador a exigência e a necessidade de um conhecimento prudente para uma vida decente. Já na visão Franciscana, os escritos revelam uma concepção de prudência voltada à era medieval, em que predominava um cuidado particular nas relações de gênero, homem e mulher.

Portanto, conclui-se que a escola realmente é um espaço de formação do professor e a gestão democrática desempenha um importante papel no sentido de favorecer a formação pessoal e profissional do corpo docente. O verdadeiro educador está sempre em constante formação, o que permite refletir sobre o seu ser pessoal, bem como a partilha e a prudência, temas amplamente alinhados à filosofia franciscana.

AGRADECIMENTO

Às Irmãs Franciscanas da Penitência e Caridade Cristã, pelo apoio e incentivo aos estudos no curso de Pedagogia, e ao Colégio Franciscano Sant'Anna, pela oportunidade de aprender o ofício de ser mestre.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; BORTOLIZZI, V. I. **Formação continuada de professores: reflexões e experiências do Pibid**. Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2013.

ALMEIDA, M. L. **Como elaborar monografias**. Belém: CEJUP, 1992.

BERNARDI, O. **São Francisco: um caminho para a educação**. Bragança Paulista, SP: EDUSF, 2003.

BOFF, L. **Ecologia, mundialização, espiritualidade**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

BRASIL. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 23 dez, 1996. Disponível em: <<https://goo.gl/ojYdsd>> . Acesso em: 18 out. 2017.

GOMES, M. de O. **Formação de professores na educação infantil**. São Paulo: Cortez, 2009.

KLAUS, V. **Gestão & Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2016. (Coleção Temas & Educação).

LIBÂNEO, C. J. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Alternativa, 2003.

LIBÂNEO, J. C. Diretrizes Curriculares da Pedagogia: imprecisões teóricas e concepção estreita da formação profissional de educadores. **Educação e Sociedade**, São Paulo, v. 27, n. 96, p. 843-876, 2006.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MERINO, J. A. **Humanismo franciscano: franciscaníssimo e mundo atual**. Rio de Janeiro: FFB, 1999.

MERINO, J. A. **Filosofia da vida: visão Franciscana**. Braga: Editorial Franciscana, 2000.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: USITEC, 2010.

NÓVOA, A. Currículo e docência: a pessoa, a partilha, a prudência. In: GONSALVES, E. P.; PEREIRA, M. Z. de C.; CARVALHO, M. E. P. (Org.). **Currículo e contemporaneidade: questões emergentes**. Campinas, SP: Alínea, 2004. p. 17-29.

NÓVOA, A. **Professores: imagens do futuro presente**. Lisboa: EDUCA, 2009.

PIMENTA, S. G. Formação de professores: identidade e saberes da docência. In: _____. (Org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002. p. 15-33.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. p. 4.

SOUZA, V. A. de. **A gestão educacional e a LDB**. 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/YuL7bf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

VALLS, A. L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 2008. (Coleção Primeiros Passos).