

DE PROFESSOR A GESTOR ESCOLAR: DA NECESSIDADE DA FORMAÇÃO CONTINUADA¹

*FROM TEACHER TO SCHOOL MANAGER:
THE NEED OF CONTINUING FORMATION*

Anajara dos Santos Floriano² e Luciana Dalla Nora dos Santos³

RESUMO

Este estudo tem como foco discutir a formação inicial e continuada do gestor escolar. Portanto, possui como objetivo geral, verificar como acontece a formação desse profissional no contexto das escolas municipais de um município do RS. Para a realização deste estudo, foram utilizados os trabalhos de Lück (2000, 2009), Freire (1996), Libâneo (2008), Paro (2015), entre outros. A pesquisa foi realizada na Rede Municipal de Educação de um município do RS. As participantes foram oito professoras que ocupavam cargos de gestão em escolas municipais. A metodologia utilizada foi a qualitativa, com uma abordagem narrativa sociocultural, tendo por foco as narrativas destas professoras/gestoras. A busca dos dados foi realizada com a aplicação de um questionário e de entrevistas semiestruturadas individuais com as professoras/gestoras. A partir da análise das narrativas, foi possível fazer uma leitura das experiências e do modo como as professoras/gestoras têm construído seus processos de formação na área da gestão escolar. Esse processo desencadeou a construção de duas categorias de análise nas quais foi possível definir e caracterizar os elementos envolvidos no fazer diário das professoras/gestoras. As reflexões provocadas neste trabalho reafirmam a necessidade da criação de propostas de formação continuada para os professores que ocupam cargos de gestão, tendo em vista a importância dos espaços de formação para a qualificação de seu trabalho diário.

Palavras-chave: diretor escolar, formação de professores, gestão escolar.

ABSTRACT

This study focuses on the initial and continuing education of the school manager. Therefore, it has as general objective, to verify how the training of this professional occurs in the context of municipal schools. The research was carried out in the Municipal Education Network of a municipality of RS. For this study, the works of Lück (2000, 2009), Freire (1996), Libâneo (2008), Paro (2015) and others, were used. The participants were eight teachers who held management positions in municipal schools. The methodology used was qualitative, with a sociocultural narrative approach, focusing on the narratives of these teachers / managers. The data research was performed with the application of a questionnaire and individual semi-structured interviews with the teachers. From the analysis of the narratives, it was possible to make a reading of the experiences and the way in which the teachers have constructed their training processes in the area of school management. This process triggered the construction of two categories of analysis in which it was possible to define and characterize the elements involved in the daily activities of teachers. The reflections provoked in this work reaffirm the need for the creation of proposals for continuing formation for teachers who hold management positions, considering the importance of training spaces for the qualification of their daily work.

Keywords: school director, teacher formation, school management.

¹ Trabalho Final de Curso - TFC.

² Aluna do Curso de Pós-graduação em Gestão Escolar - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IF Farroupilha). E-mail: adossantosfloriano@gmail.com

³ Orientadora - Docente do IF Farroupilha. E-mail: luciana.santos@iffarroupilha.edu.br

INTRODUÇÃO

O foco da discussão neste trabalho é a formação do gestor escolar⁴ que atua em uma Rede Municipal de Educação no Estado do Rio Grande do Sul. Discutir acerca deste tema é necessário diante dos desafios postos cotidianamente à escola, os quais exigem também uma melhor qualificação da gestão escolar. Lück (2000) afirma que a formação dos gestores escolares passa a ser tanto uma necessidade quanto um desafio para os sistemas de ensino. Ainda em relação à formação inicial do gestor escolar, a autora aponta que a formação inicial (em nível superior de gestores escolares), esteve inicialmente ligada ao curso de Pedagogia, mediante a oferta da habilitação em Administração Escolar e que, inclusive, o Ministério da Educação, na década de 70, orientava que todos os Diretores escolares fossem formados nestes cursos. No entanto, foi na década de 80, com o movimento da redemocratização da educação, com a ênfase na gestão democrática do ensino e, por conseguinte, com a prática da eleição para os cargos de Diretor escolar, que a oferta desses cursos se tornou inviável devido à baixa procura. Em vista deste contexto surgem os cursos de especialização em gestão escolar, a fim de contemplar aqueles profissionais que já estavam no cargo e buscavam mais conhecimento para desempenhar suas funções. Cabe destacar o número reduzido de vagas para estes cursos de especialização por parte das universidades, forçando os sistemas de ensino a investirem nesta formação de modo a promover, organizar e capacitar seus professores para esta atuação.

Diante deste contexto, Lück (2000) destaca a importância do comprometimento dos professores no exercício da função de gestor escolar, o que subentende um processo de capacitação e de formação contínua e permanente. Ainda, a autora complementa que o Diretor é o responsável pela liderança e organização do trabalho de todos os que atuam na escola, orientando-os no desenvolvimento do ambiente educacional, promovendo aprendizagem e formação para os alunos, de modo a capacitá-los a enfrentar os novos desafios. Nessa Direção, uma das funções básicas do Diretor é ter clareza a respeito da função social da escola para toda a sociedade, de modo a estimular a qualidade neste trabalho.

Freire (1996), ao discutir a formação de professores em sentido amplo, ou seja, Direcionada a todos aqueles que estão envolvidos no dia a dia da escola, aponta que um dos saberes essenciais à prática educativa se refere ao comprometimento, destacando que é imprescindível comprometer-se com a tarefa educativa da escola. Nas palavras de Freire (1996, p. 110): “Enquanto presença não posso ser uma omissão, mas um sujeito de opções”. Isso significa também colocar que o foco da formação nas escolas não pode estar somente nos professores dos diferentes componentes curriculares que atuam de forma isolada, mas prescinde a formação de todos os que trabalham nesse ambiente. Cabe assim, ao trabalho articulado do gestor escolar, no caso o Diretor, favorecer o trabalho coletivo por meio da criação de múltiplos espaços de formação, envolvendo todos os sujeitos que fazem parte do dia a dia da escola.

⁴Neste contexto, as palavras gestor escolar e Diretor escolar são entendidas como sinônimos tendo como referência a pessoa que ocupa o cargo de Diretor de uma escola e que, portanto, é responsável por todos os processos envolvidos na escola.

Portanto, para que o gestor possa construir esse clima de formação mencionado logo acima, torna-se necessário que ele não se descuide de sua própria formação, reconhecendo-se não apenas como administrador, mas também como educador. De acordo com Lück (2009, p. 17) o Diretor é [...] o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos [...]. A gestão escolar compreende como um todo, o trabalho da Direção e de todos os envolvidos que fazem parte no ambiente educacional e da equipe gestora da escola. Neste sentido, Lück (2009, p. 24) afirma que:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as Diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo.

Isto significa afirmar que a autonomia e a gestão democrática são termos que hoje fazem parte do cotidiano de toda instituição e ainda para Freire (1996, p. 107) [...]“A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo adotadas [...]”. Observa-se assim que a escola hoje é um espaço com dimensão própria, nas quais são tomadas importantes decisões educativas, curriculares e pedagógicas.

Toda instituição de ensino é um espaço de formação, todos os que atuam nela têm um papel particular na forma de educar, próprio de cada um e muitas vezes diferenciado dos demais, cada tipo de gestão expressa o tipo de relação humana que constitui a instituição. Avançando os estudos a respeito da gestão escolar e focando nas atribuições do Diretor a escola, verificamos que Libâneo (2008) aborda a gestão enquanto uma ação compartilhada, envolvendo todos os segmentos escolares, ou seja, a participação de todos os que estão envolvidos com a instituição implica em decisões sobre as formas de organização. Enfim, “é preciso que a Direção e os professores entrem em acordo sobre as práticas de gestão” (p. 56). Cada um que assume sua parte no trabalho, assume também a responsabilidade de acompanhar e coordenar o trabalho como um todo.

A gestão escolar exige o exercício de muitas funções específicas e das expressões mais diferentes, gerando uma instabilidade que acaba por se tornar um desafio para os gestores. Segundo Lück (2009, p. 25):

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

Torna-se necessário que esses profissionais tenham acesso a uma formação específica sobre o trabalho de ser gestor, o qual envolve questões como: planejamento, construção do projeto político

pedagógico da escola, trabalho em equipe, mobilização da comunidade escolar, ferramentas de comunicação e de diálogo, gerenciamento de reuniões administrativas e pedagógicas, resolução de conflitos, dentre outras habilidades essenciais ao seu trabalho como gestor de uma instituição de ensino.

Reafirma-se assim o reconhecimento da importância da formação permanente e continuada dos gestores escolares que estão envolvidos no dia a dia da escola e que, na maioria das vezes não possuem espaços e tempos para a sua de formação.

MATERIAL E MÉTODOS

A partir das questões que surgiram neste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, fundamentada em uma abordagem narrativa sociocultural, tendo como referência as narrativas de nove professoras/gestoras⁵ de cinco escolas de Ensino Fundamental (EF), e seis escolas de Educação Infantil (EI), em um município do RS. O trabalho de coleta de dados iniciou no segundo semestre de 2016, com a aplicação de um questionário e, posteriormente, com a realização de entrevistas narrativas semiestruturadas individuais, as quais foram agendadas de acordo com a disponibilidade das professoras/gestoras. Neste contexto, cabe destacar que apesar de cinco escolas de EF terem se mostrado disponíveis para responder ao questionário, apenas três destas aceitaram participar da entrevista. A justificativa expressa à pesquisadora foi de que não se sentiam preparadas o suficiente, pois acreditavam não ter subsídios para responder a entrevista. Em relação as seis escolas de EI, apenas quatro participaram, respondendo ao questionário e a entrevista. As outras duas alegaram motivos de saúde e falta de tempo disponível.

O caminho adotado para realizar esta investigação teve como base a abordagem narrativa sociocultural, a qual encontra fundamentação na pesquisa qualitativa. Assim, foram os estudos de Bogdan e Biklen (1982), Bolzan (2001, 2002), Bauer e Gaskell (2002) e Santos (2008) que serviram como referencial para a construção da pesquisa. Esta abordagem utiliza a narrativa do sujeito, estudando as suas particularidades e experiências individuais. Além disso, o trabalho com a narrativa sociocultural possibilita que estes sujeitos sejam provocados a contar sua história, dando ênfase a suas experiências, crenças e expectativas.

O trabalho com a pesquisa qualitativa vai além da obtenção de resultados ou da simples testagem de hipóteses, uma vez que objetiva também “a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação” (BOGDAN; BIKLEN, 1982, p. 16). É nesse sentido que as falas das professoras/gestoras participantes da pesquisa atuam como problematizadoras de uma realidade vivida historicamente por elas, sendo que esta realidade vem sendo construída no dia a dia de seu trabalho como gestoras. Ainda sobre o trabalho com as narrativas, destacamos a fala de Bolzan (2002, p. 75) que coloca que a narrativa:

⁵ O termo professoras/gestoras é utilizado neste trabalho a fim de demarcar o fato de que todas as professoras/gestoras participantes da pesquisa sejam do sexo feminino e também devido ao fato de todas serem professoras ocupando um cargo provisório como gestoras.

[...] é um processo de colaboração que favorece a explicação e as reexplicação das histórias, à medida que a investigação avança. Ao começar a viver o processo de investigação, o pesquisador tem que estar consciente de que estará sendo construída uma relação em que todas as vozes precisam ser ouvidas. Portanto, os participantes precisam ter espaço para explicitar seus pensamentos e contar suas histórias, sendo fundamental dar-lhes valor e autoridade.

Dessa maneira, essas narrativas serviram tanto como instrumento de pesquisa, quanto como possibilidade de identificar como estas professoras/gestoras constroem o conhecimento acerca da sua formação, além de verificar o que existe dentro de sua realidade como possibilidade formativa na área da gestão escolar.

A partir da análise das narrativas, foi possível construir duas categorias de análise denominadas como Contribuições e o trabalho diário do gestor e a Formação do gestor.

Na primeira categoria denominada o trabalho diário do gestor, foram apontados os elementos referentes à prática diária das professoras gestoras.

Na segunda categoria intitulada formação do gestor constatou-se perceber que a formação é vista como um subsídio para a atuação dessas profissionais, no entanto, essa formação se torna insuficiente na medida em que é necessária atualização constante.

A partir das diferentes narrativas é possível observar que a função de gestor passou a ser um papel que é desempenhado com orgulho, apesar da pouca experiência com que as professoras iniciam suas atividades no cargo de gestão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O TRABALHO DIÁRIO DO DIRETOR

Um dos primeiros destaques nas falas das professoras/gestoras refere-se à questão do tempo de atuação no magistério, para a sua atuação como gestoras, uma vez, que, acreditam que foi a sua trajetória no campo da educação, especialmente em sala de aula, que contribuíram para construir elementos importantes para sua atuação na gestão escolar. Isso pode ser percebido nas falas elencadas em seguida:

Minha trajetória é bem grande. É de quase trinta anos de magistério. (Dire EF 1)

Eu fiz o curso magistério, me formei em 1995. E comecei já a atuar em 1996 como professora. (Dire EF 2)

Eu ingressei como concurso em 2008. Atuei inicialmente na educação infantil. (Dire EF 3)

Comecei como professora no município no ano de 1995 através de contrato temporário. (Dire EI 4)

Eu fiz o magistério. Então sempre foi meu sonho de ser professora - desde menina - então eu fiz o magistério. (Dire EI 5)

Na verdade, eu comecei atuando como professora em 2013. E nunca imaginei chegar a Direção de uma escola. (Dire EI 6)

Quando terminei o magistério já entrei na prefeitura como professora. Dois anos depois fiz concurso e estou a vinte e oito anos atuando. (Dire EI 7)

O êxito educacional de qualquer instituição escolar acontece por meio da aprendizagem de seus alunos, ou seja, todos os esforços na escola, no sentido de gerir ou gestar esse processo, devem estar focados nos processos de aprendizagem. As professoras/gestoras caracterizam o seu papel com muita responsabilidade, e essa questão é sinalizada quando elas destacam a necessidade de irem em busca de seus objetivos e conhecimentos, uma vez que reconhecem a responsabilidade que possuem para organizar todo o processo de ensino-aprendizagem na escola. Essa questão da busca por conhecimento e atualização podem ser observadas nas falas abaixo:

[...] a gente tem que correr muito atrás disso por causa que mudou muito. E a gente tem que estar sempre se atualizando se reciclando e buscando e aprendendo. E eu me acho assim... eu me acho uma gestora que consegue assim desempenhar. Eu sei trabalha assim com as pessoas. A gente também valoriza muito a questão humana: a questão do saber tratar as pessoas; a questão do saber receber as pessoas na escola. [...] (Dire EF 1)

Quando eu assumi a escola eu tive que aprender muita coisa. A gente vai aprendendo com o trabalho de todo dia: a organização da escola, a parte mais burocrática, parte administrativa[...] A gente trabalha junto com as colegas... com as professoras. Eu não sei trabalhar só eu sozinha, tomar as decisões sozinha. Isso não. A gente trabalha junto. Tenta fazer o melhor trabalho possível sempre[...] (Dire EF 2)

[...] Bom como gestora sou uma pessoa comprometida, preocupada. Quando a coisa não está bem, eu fico inquieta. Eu fico ansiosa e eu tenho que resolver [...] (Dire EF 3)

Minha atuação como gestora escolar posso caracterizar como boa, pois, prezo muito o trabalho em equipe [...] (Dire EI 4)

Na verdade, me sinto sim preparada, mas eu sei que a gente tem que estar sempre estudando. Sempre se aperfeiçoando [...] Eu me caracterizo como uma boa gestora, pois, tenho um relacionamento muito bom com todos[...] (Dire EI 6)

Eu gosto muito de trabalhar. Tenho muita responsabilidade. Gosto de inovar [...] (Dire EI 7)

Libâneo (2008) aponta que a maioria dos gestores possui preocupações com relação à parte administrativa, devido ao fato destes aspectos não terem feito parte da sua formação inicial. No entanto, o autor destaca que estes gestores precisam também perceber a escola como um ambiente de aprendizagem, o qual ocorrem decisões curriculares e pedagógicas, buscando sempre a formação do cidadão. O autor ainda pontua que tudo que está dentro da instituição tem que ter uma boa organiza-

ção, pois a mesma é necessária para que ocorra o bom funcionamento escolar. “A presença ou a falta de organização, expressa em normas, rotinas, atribuições de responsabilidade, interfere na qualidade das atividades de ensino” (p. 205). As professoras/gestoras que participaram desta pesquisa demonstraram uma preocupação com esta organização, pois alegam que para a realização do seu trabalho é preciso organização e planejamento o que ficou evidente nas falas:

[...] aprendo com o trabalho de todo dia: a organização da escola, a parte burocrática, a parte administrativa [...] (Dire EF 2)

[...] sempre que tem uma atividade dentro da escola, a gente senta, a gente organiza [...] (Dire EF 2)

Bom, como gestora, sou uma pessoa comprometida e preocupada [...] (Dire EF 3)

As coisas que acontecem assim que a gente faz aquele planejamento [...] (Dire EF 4)

Percebe-se assim que para as professoras/gestoras as questões ligadas a parte da administração escolar no contexto de organização, contribuem, também para o bom funcionamento e o desenvolvimento da escola, favorecendo assim, a qualidade do ensino.

Destaca-se assim a importância de cada sujeito no processo de organização e gestão de uma escola. Ainda a esse respeito, Libâneo (2008) contribui afirmando que: “A estrutura organizacional e o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe é um elemento indispensável para o funcionamento da escola” (p. 207).

Paro (2015), ao realizar uma análise da atividade administrativa e das atividades inerentes ao trabalho do Diretor, ressalta que se deve considerar a natureza de seu objetivo e, portanto, o espaço escolar e as ações que são realizadas neste espaço devem ser consideradas como o seu maior propósito. Assim, o Diretor deve ter presente que “o objeto a que ele se aplica é a escola, lugar privilegiado da ação do Diretor [...] tendo sempre presente a educação como o fim a que a Direção deve servir” (p. 45).

Durante a realização desta pesquisa, foi possível perceber que existe uma diferenciação entre a administração escolar e a gestão escolar, pois a administração escolar precisa garantir a formação dos seus alunos para que se tornem cidadãos competentes e participativos. Já na própria gestão escolar, é necessário que se ofereçam oportunidades para que os alunos possam compreender a sociedade e o meio em que estão inseridos, de forma que o sujeito se sinta bem para desenvolver qualquer atividade que lhe é proposta. Nas falas das professoras/gestoras essa preocupação:

[...] a gente tem muito responsabilidade. Como gestor tu tem toda a parte pedagógica que tu tem que acompanhar. Tudo o que acontece é de responsabilidade do Diretor. É de responsabilidade do Diretor se uma criança machucar o dedinho. É responsabilidade do Diretor tudo o que acontece. (Dire EF 1)

[...] a parte que a gente vê mais importante é a recepção dos alunos: é quando eles chegam à escola. Dar atenção a todos: receber os pais quando vão à escola, manter sempre o diálogo. Promover sempre o diálogo é a minha responsabilidade. São muitas. A gente tenta trabalhar junto. (Dire EF 2)

Acho que minha maior responsabilidade como gestora é promover o bem-estar da escola e principalmente das crianças. (Dire EI 4)

[...] o nosso foco é a criança. Uma escola funciona com gente. Sabe que uma responsabilidade grande, então assim, a confiança com quem a gente está se trabalhando, porque é sério. A gente está responsável pelo trabalho dos outros [...] (Dire EI 5)

Esse entendimento que o papel do gestor é muito mais amplo nos dias atuais e que ultrapassa uma visão meramente administrativa e técnica, reforça o que já vem sendo dito por Lück (2000) ao expor as mudanças de concepção de escola e suas implicações quanto à gestão escolar e à formação de gestores. Realizando um paralelo sobre o papel do diretor no contexto da gestão entendida como administração e no contexto atual da gestão escolar percebe-se que o papel do Diretor no olhar administrativo era de um gerente, supervisor, que dirigia a escola de acordo com suas normas, cumpria as obrigações para garantir que a escola não saísse do poder central, ou seja, existia uma hierarquia. Na perspectiva da gestão escolar, o papel do gestor é o da dinâmica social, na qual existe uma mobilização que é a responsável por promover as transformações das práticas e da organização.

A administração escolar possui seus conflitos, contradições que em uma concepção meramente administrativa são eliminadas. Porém, na gestão escolar as incertezas, os conflitos, as contradições, são vistos como crescimento ou oportunidade de transformação.

No contexto da educação brasileira e dos estudos sobre gestão na educação, podemos observar o avanço ocorrido especialmente desde a década de 80, no sentido de superação do enfoque limitado de administração para uma visão mais abrangente, baseado na mobilização ativa dos sujeitos, para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da escola (LÜCK, 2009). Existem alguns elementos que fazem parte deste contexto, que contribuem e modificam o sentido de concepção, de escola e até mesmo da relação escola sociedade. Com as mudanças ocorridas, a escola precisa se adaptar, se organizar para poder se adequar aos seus objetivos. Essas mudanças são percebidas pelas professoras/gestoras como pode ser observado nas falas a seguir:

[...] agora são outros tempos. Então assim... hoje nós temos por exemplo esse laboratório. Em 1998 quando eu assumi a Direção mesmo nós tínhamos uma máquina de escrever, então quer dizer as coisas evoluíram, melhoraram. As coisas têm que melhorar sim, tem que melhorar, a gente sempre tem que melhorar. Os jovens já nasceram numa época que tem tudo. Nós somos de uma época que não tínhamos nada: para dar aula nós tínhamos o giz o quadro e umas folhas que o Banrisul mandava. As coisas evoluíram [...] (Dire EF1)

[...] as coisas melhoraram em termos de acesso de formação, de informatização. Tudo melhorou. Então facilita a gestão. (Dire EF 1)

Juntamente a essa mudança nos processos de funcionamento da organização da escola é preciso repensar também o trabalho a ser realizado pelo gestor nesse novo contexto. Para tanto, é exigido um novo perfil de gestor escolar, que supera a visão de simples administrador, focado nos problemas administrativos para assumir uma postura preocupada com estes novos tempos elencados pelas professoras/gestoras. Isso significa afirmar que a prática pedagógica do gestor está inserida na área administrativa, assim como o administrativo também está inserido no pedagógico. Paro (2005) auxilia a pensar essas questões na medida em que defende a ideia de que é necessário que “qualquer Diretor escolar, antes de tudo, ser um educador”.

Assim, Paro (2015) ao partir do entendimento de que o diretor escolar é também um educador, atrela a isso, a necessária participação de todos os envolvidos no ambiente escolar, tanto no administrativo quanto no pedagógico, gerando, desta forma um grupo que possua interesse voltado para a educação, ou seja, para a escola que, neste contexto, quer se dirigir aos alunos “[...] que possuem vontades e interesses próprios, que podem ou não coincidir com os interesses dos demais.” (p. 33). Defende-se assim, que a escola não é um lugar para se trabalhar sozinho, mas sim, em equipe, para que todos os envolvidos possam de alguma forma, contribuir para o bom desenvolvimento da instituição escolar, com suas ideias, críticas, opiniões e elogios. Nesse sentido, as professoras/gestoras destacam as seguintes falas:

[...] mas na escola a gente tenta fazer um trabalho em equipe. A gente tenta resolver as atividades e os problemas. A gente trabalha junto com as colegas, com as professoras. Eu não sei trabalhar sozinha ou tomar as decisões sozinha. A gente trabalha junto, tentando fazer o melhor trabalho possível sempre [...] (Dire EF 2)

Geralmente quando tem alguma coisa, a gente procura conversar com todos. A gente precisa que todos nos apoiem e todos pegam juntos. (Dire EI 4)

No contexto da educação brasileira e dos estudos sobre gestão na educação, podemos observar o avanço ocorrido especialmente desde a década de 80, no sentido de superação do enfoque limitado de administração para uma visão mais abrangente, baseada na mobilização ativa dos sujeitos para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da escola (LÜCK, 2000; 2009). A educação brasileira tem se caracterizado pelo aumento dos processos de democratização da gestão, ou seja, ainda temos muito que avançar para que a gestão democrática passe a ser algo que realmente assuma um papel social. A gestão democrática deve ser constituída por meio da participação ativa com a comunidade como um todo, na escolha de seus gestores.

Com relação aos métodos de eleição de Diretor, ocorreram movimentos de descentralização, ou seja, a construção da autonomia da escola passou a adotar caminhos diferentes, com cautela ao cargo de Diretor de escola. A escolha do Diretor escolar através da eleição e da participação da comunidade vêm se estabelecendo e se ampliando, está ligado à democratização e sempre visando a participação das famílias neste processo. Para Lück (2000, p. 23): “Cabe lembrar que não é a eleição em si que democratiza, mas sim o que ela representa como parte de um processo participativo global, do

qual ela seria apenas um momento significativo”. De acordo com o decreto do processo de provimento do cargo de Direção de escolas públicas municipais do município onde foi realizada a pesquisa:

O cargo de Diretores das escolas públicas municipais de Educação Infantil e de Ensino Fundamental serão providos através de um processo misto de escolha, onde os candidatos passarão pela avaliação dos requisitos mínimos previstos no art. 2º deste Decreto e por uma avaliação teórica de perfil técnico, político, pedagógico, e, finalmente, encaminhados a Secretaria de Educação e Cultura, ao Prefeito Municipal, para possível nomeação. (PREFEITURA MUNICIPAL DE JÚLIO DE CASTILHOS, 2010)

Essa é uma área de atuação na qual ainda temos muito que aprender, pois devemos deixar interesses pessoais de lado e focar apenas na qualidade da educação. Devemos aprender como eleger os profissionais para este cargo, promover critérios para a seleção de Diretores que demonstrem suas competências para o exercício do trabalho que será desenvolvido. Os critérios adotados não devem ser conflitantes e sim, estar de acordo com os interesses da comunidade escolar. Dessa forma, a eleição dos gestores iria ao encontro das necessidades de cada instituição. De acordo com o Decreto nº 3.530, de 05 de agosto de 2010 (PREFEITURA MUNICIPAL DE JÚLIO DE CASTILHOS, 2010):

Art. 2º. Poderá concorrer ao cargo de Diretor todo membro do Magistério Público Municipal, em exercício na escola, que preencha os seguintes requisitos: I - Possua curso de especialização em gestão escolar concluído ou em curso. II - Possua curso de Graduação em Educação. III - Tenha no mínimo 03 (três) anos de efetivo exercício no Magistério Público Municipal. IV - Não tenha sofrido pena disciplinar no triênio anterior ao início do processo do provimento. V - Concorde com a indicação de seu nome e participe do processo seletivo. VI - Tenha disponibilidade para o cumprimento do regime de trabalho de 40 horas 15 semanais.

Para que haja o desenvolvimento da instituição, a busca pela qualidade de educação fundamenta-se em formar indivíduos com habilidades para enfrentar os desafios do cotidiano, pois o que baseia os padrões de qualidade do sistema de ensino são as competências, os conhecimentos, a capacidade de executar uma ação. Esses padrões se fazem necessários devido ao sistema educacional necessitar de profissionais bem qualificados, com condições e responsabilidades para desempenhar as atividades de seu papel como gestor. O Diretor garante, define e atualiza os padrões de qualidade, para que ocorram as práticas educativas e a promoção da integração escolar. Segundo Lück (2009, p. 17):

Na escola, o Diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional, capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados e a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

De acordo com a pesquisa realizada, nota-se que ocorrem contradições no processo de eleição de gestores, visto que, de acordo com o Decreto nº 3. 530, de 05 de agosto de 2010, só poderá exercer o cargo de gestor aquele profissional que atender os requisitos mínimos necessários. Porém, percebeu-se que na fala de alguns gestores, que um dos requisitos mínimos exigidos não estava sendo satisfatório.

Minha formação é somente pedagogia. Não tenho pós em gestão escolar. Estou como gestora através da secretaria de educação juntamente com a prefeita - indicação. (Dire 4)

A minha formação é Pedagogia - Anos Iniciais. Gostaria de fazer gestão para desempenhar melhor meu cargo. (Dire 7)

O trabalho de gestão escolar exige muito do exercício de múltiplas funções, por isso é tão importante que todo aquele que for exercer o cargo de gestão, deve estar qualificado para desenvolver com autonomia, as atividades que lhe serão propostas. Segundo o decreto municipal, não havendo na escola um membro apto a exercer o cargo de gestor, que atenda o requisito de possuir especialização em gestão escolar, seria aplicado os seguintes incisos:

II - Possua curso de Graduação em Educação. VI - Tenha disponibilidade para o cumprimento do regime de trabalho de 40 horas semanais. §3º As escolas que apresentarem um único candidato, este poderá ser nomeado pelo executivo, desde que cumpra os requisitos mínimos. §4º As escolas que não apresentarem nenhum candidato terão a escolha do Diretor através de indicação da secretaria de Educação e Cultura a qual poderá ser acatada pelo executivo municipal, desde que preenchidos os requisitos mínimos (PREFEITURA MUNICIPAL DE JÚLIO DE CASTILHOS, 2010).

Vale a pena destacar que, no caso da pesquisa, o perfil dos Diretores das escolas deste município assumiram seus cargos por alguma forma de indicação, seja através da indicação do poder executivo ou por indicação e aceitação da própria escola. Das nove professoras/gestoras entrevistadas, todas chegaram ao cargo por indicação, apesar de apenas dois deles não terem a Formação em Gestão Escolar e um ter Leitura e Interpretação Textual como especialização. Além do magistério, oito deles não exercem outra função que gere renda, isto reforça um dos requisitos citados no decreto (PREFEITURA MUNICIPAL DE JÚLIO DE CASTILHOS, 2010), que diz: “Tenha disponibilidade para cumprimento do regime de trabalho de 40 horas semanais”.

Com relação aos cursos de aperfeiçoamento, apenas duas das professoras/gestoras entrevistadas possuem cursos acima de 120 horas. Todas alegaram que não são ofertados cursos no município com essa carga horária, apenas com menos horas, além de nem todos terem a chance de sair para realizar cursos em outros lugares, por motivos financeiros ou de locomoção. Das professoras/gestoras do município, nenhuma delas possui mestrado ou doutorado e as mesmas alegaram falta de tempo para realizar este tipo de formação. Segundo Lück (2000, p. 29):

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

Contudo, fica evidente que a capacitação dos gestores escolares é fundamental para garantir uma atuação satisfatória e adequada desses profissionais. Essa formação tem o objetivo de suprir as necessidades que as demandas do trabalho exigem. Segundo a fala de uma professora/gestora:

Formação profissional é o conjunto de atividades que visa a aquisição teórica e/ ou prática de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão. Quando se refere a formação continuada, são enfatizados os seguintes aspectos do profissional: a formação, a profissão, a avaliação e as competências que cabem ao profissional. No caso de gestores em educação ou docentes, eles estão sempre em busca de uma formação contínua, bem como da evolução de suas competências. (Dire EF1)

A gestão escolar é muito importante, pois sua prática incide sobre ações administrativas, pedagógicas e curriculares, as quais contribuem para determinar a qualidade do ensino e, embora todos os membros da equipe escolar estejam envolvidos com as práticas de gestão, tendo em vista o papel de liderança, o gestor fica com a maior responsabilidade.

Neste sentido, por meio das entrevistas realizadas com as professoras/gestoras foi possível perceber que a formação inicial e continuada é importante para que o gestor consiga desempenhar suas atividades com mais clareza e, conseqüentemente, contribuir para uma melhoria na aprendizagem de seus educandos. Assim, dando continuidade a essa discussão que são apresentados alguns elementos referentes ao entendimento dessas professoras/gestoras acerca da sua formação.

A FORMAÇÃO DO PROFESSOR/GESTOR

Para as professoras/gestoras, manter-se sempre em busca do conhecimento e da atualização, principalmente com as demandas das novas tecnologias e das práticas educativas, exige um processo contínuo de formação e atualização profissional.

Segundo Lück (2000, 2009) a formação dos profissionais da gestão é importante, pois contribui para o desenvolvimento institucional. Nas palavras dessa autora: “[...] a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção” (LÜCK, 2000, p. 11).

A partir das narrativas foi possível reforçar esse entendimento de que a formação para a atuação como gestor escolar é extremamente necessária e importante, devido não somente ao contexto de atuação, como também aos desafios postos diariamente a estes profissionais. Acredita-se que esta formação será capaz de fornecer os subsídios necessários para que os profissionais que estão a frente da gestão escolar possam tomar decisões e enfrentar com maior segurança e autonomia os problemas decorrentes do dia a dia. As próprias professoras/gestoras entrevistadas ao serem questionadas a relatar sobre seu processo de formação, destacavam que a formação inicial tornava-se insuficiente

para dar conta dessas novas demandas, de modo que, era preciso buscar outras possibilidades formativas. Isso pode ser observado nas falas abaixo:

[...] a minha formação inicial foi o magistério. Mas, depois, eu fiz a graduação em letras. E depois eu fiz a pós - agora pouco tempo. Mas a inicial ajuda bastante, inclusive o magistério, mas não é suficiente. O curso de Letras e os anos que eu trabalhei a prática ajuda bastante. O curso de gestão mesmo - que eu fiz a distância - mas, mais a leitura. O conhecimento a gente busca bastante [...] (Dire EF 1)

Minha formação inicial é o magistério. Me formei em magistério em 1995. Essa formação inicial não é suficiente para trabalhar como gestora. Eu acho que a parte da gestão escolar me ajudou bastante, pois eu aprendi muito quando eu fiz a especialização em gestão escolar: eu aprendi bastante. Mas é no trabalho de todo dia que a gente aprende [...] (Dire EF 2)

A minha formação é pedagogia - anos iniciais e educação infantil. Depois eu fiz a pós-graduação em gestão escolar na parte de supervisão. Então, eu acho que me dá um bom subsídio para atuar como gestora, mas sempre, como eu já disse anteriormente, que é desafios diários e estou sempre em busca de ajuda, de apoio. (Dire EF 3)

É como eu te disse: eu fiz a minha formação inicial quando eu entrei. A minha formação inicial eu tinha magistério. No município eu entrei com magistério, mas a gente, como educadores, a gente tem que estar sempre buscando mais alguma coisa [...] (Dire EI 4)

A minha formação inicial na verdade é magistério. Depois eu fiz pedagogia. Só que eu acho e acredito que como gestora não é suficiente [...] (Dire EI 5)

O que se vê sobre formação de professores/gestores nos cursos de especialização é muito conceito e teoria e isso faz com que muitos gestores desanimem, pelo fato de não encontrar a prática. Lück (2000) afirma que [...] Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre esta área específica de atuação, e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual [...] (p. 29).

Entende-se que a formação inicial não é suficiente, é necessária muita leitura e a busca constante de novos conhecimentos. Junto com estes momentos de formação, não se pode deixar para trás o cotidiano, o fazer diário. Essa prática rotineira também faz parte dos momentos de formação particular de cada indivíduo, pois as experiências contribuem para a atuação dos professores no processo de gestão escolar.

Outro ponto levantado pelas professoras/gestoras é sobre os momentos de formação continuada ofertados pela Secretaria Municipal de Educação, os quais são compreendidos como realmente complementar ao seu trabalho e também com capacidade de agregar ao conhecimento já adquirido nos cursos de pós-graduação lato sensu na área. Observe o que às professoras/gestoras falam sobre estas formações:

Quando é oferecido esses cursos de formação para gestora de escola, eu sempre procuro participar. Essas formações são muito importantes pois contribuí para melhorar o processo

da administração da escola como a organização do trabalho da Direção e do trabalho do pedagógico[...] (Dire EF 2)

A pós-graduação que me deu uma boa base. E outras formações que foram realizadas pela secretaria de educação. Alguma formação com todas as Diretoras e Diretores. Eu acho que foi válido[...] (Dire EF 3)

Assim, torna-se importante que esses momentos de formação ocorram tanto dentro da instituição quanto fora dela e sempre com respaldo da SMECT (Secretaria Municipal de Educação). A participação de todos os gestores, em todos os momentos de formação no município onde foi realizada a pesquisa, fica evidente quando perguntados se participam ou se já participaram destes processos de formação e quais as avaliações que fazem dos encontros.

Segundo as professoras/gestoras, a formação existe e sempre que possível há participação não somente de gestores, mas também dos professores das escolas. A procura por essa formação faz com que ocorra a troca de conhecimentos, pois este processo de formação é fundamental para organização e planejamento. Como já se sabe através das pesquisas, a formação é um processo contínuo que amplia os conhecimentos uma vez adquiridos em sua vida profissional, junto com todo conhecimento prévio já estabelecido. Sempre se procura uma prática que possa favorecer a aprendizagem, mas a distância entre a teoria e a prática está associada à distância entre o pensar e o fazer, ou seja, existe uma separação. Então, a prática deixa de ser prática quando se esquece de trabalhar as habilidades, e a teoria deixa de ser teoria quando se esquece de explicar, orientar. Por isso, é necessário que as duas sejam trabalhadas juntas, pois é com a teoria que se pode chegar à prática.

A formação de gestores provoca reflexões sobre as políticas que estão sendo desenvolvidas neste campo de ação, levando a questionar sobre políticas de formação de profissionais que gerem a educação. Lück (2000) faz a seguinte análise:

Portanto, a escola e seus dirigentes se defrontam com a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o que não dispõem mais de modelos e sim de concepções. Um novo paradigma emerge e se desenvolve sobre a educação, a escola e sua gestão como, aliás, em todas as áreas de atuação humana: não existe nada mais forte do que uma ideia cujo tempo chegou, em vista do que se trata de um movimento consistente e sem retorno. [...] Há de se dar conta, no contexto da escola, da multiculturalidade de nossa sociedade, da importância e riqueza dessa diversidade, associados à emergência do poder local e reivindicação de esforços de participação. [...] Direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação (p. 15).

Ainda nos dias atuais, no país, precisamos de pessoas aptas e capazes de trabalhar na área da educação, com competência e responsabilidade para desenvolver um trabalho que obtenha bons resultados. Para isso, o gestor precisa ter uma boa ligação, convivência com todos dentro da escola, desde o professor, até o funcionário da merenda, precisa inserir a comunidade no ambiente escolar, tornando-a mais participativa, precisa conhecer o município e as reivindicações do próprio sistema.

Neste sentido, a formação vai desde os conhecimentos básicos até os mais aprofundados, as práticas de gestão vêm sofrendo grandes transformações. Lück (2000) enxerga essas mudanças como paradigmas que vêm sofrendo transformações a respeito da realidade de cada um e da relação das pessoas. Sobre estas práticas de gestão é importante acrescentar que estas são promotoras de “transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica” (LÜCK, 2000, p. 15).

Podemos destacar que além da formação inicial, é importante que a formação seja continuada. Para Libâneo (2008), a formação continuada consiste em ações de formação e condição permanente para a aprendizagem.

A formação continuada é condição para a aprendizagem permanente e para o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional de professores e especialistas. É na escola, no contexto de trabalho, que os professores enfrentam e resolvem problemas, elaboram e modificam procedimentos, criam e recriam estratégias de trabalho e, com isso vão promovendo mudanças pessoais e profissionais (p. 227).

Contudo, a formação vem apresentar novas ideias, debater e ampliar ainda mais a qualificação das práticas para a educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das narrativas que contribuíram com a pesquisa, pode-se perceber como estas professoras/gestoras constroem o seu conhecimento acerca da sua formação na área da gestão e quais os caminhos e as possibilidades que contribuíram para o seu desenvolvimento profissional como gestoras na escola. A referida pesquisa teve por objetivo investigar como acontece a formação do gestor escolar na perspectiva de uma gestão democrática, destacando assim, a importância e a necessidade de valorizar ainda mais os profissionais da área da gestão escolar. O tema formação de gestores surgiu da preocupação com as práticas que vinham sendo utilizadas para sanar os anseios e as necessidades que os gestores têm com relação a sua formação. É um desafio refletir sobre formação de gestores, pois é necessário reunir os vários fazeres educativos de uma forma democrática.

Diante da realidade em que cada gestor está inserido, torna-se imprescindível criar ainda mais propostas de formação continuada para esses profissionais e, desta maneira, possibilitar uma reflexão sobre os processos na gestão escolar. Neste sentido, entende-se que a oferta destas atividades deve seguir um planejamento tanto da secretaria quanto da própria instituição, uma vez que, a formação dentro da escola também é muito significativa para o desenvolvimento do conhecimento destas professoras/gestoras.

Sendo assim, é necessário aprofundar os estudos, inteirar-se e entender o que as organizações escolares precisam desenvolver em suas escolas, para incentivar a criação de espaços de formação que possam contribuir com o fortalecimento de seu conhecimento, pois a formação contribui para o

desenvolvimento profissional do gestor e também busca a melhora da qualidade da aprendizagem. Além disso, torna-se necessário pensar numa formação que tenha como princípio a reflexão da prática e na prática. Para isso, é necessário que além de se ofertar estes momentos, é preciso que o professor/gestor também sinta essa necessidade.

Desta experiência com às professoras/gestoras foi possível adquirir conhecimentos sobre a realidade e problematizar sobre alguns aspectos da profissão e sobre o que seria necessário para uma formação, pois atualmente o gestor é muito cobrado quanto a sua habilidade, conhecimentos sobre legislação e sobre a parte administrativa, uma vez que precisa conhecer as políticas e interpretar as perspectivas de uma gestão.

Para um gestor cabe planejar, coordenar, controlar e avaliar os processos e atividades que se desenvolvem na escola, por isso é tão importante que se tenha habilidade de integrar e motivar toda a equipe, para garantir o êxito de tais processos. Percebeu-se que administrar uma instituição escolar não é fácil, exige que o gestor considere todos os aspectos envolvidos no ambiente, tanto aspectos físicos como sociais. É importante que o gestor busque a participação de todos os envolvidos na instituição, que tenha uma visão de todos os aspectos pedagógicos, financeiros e culturais. Por isso é tão importante a escolha de um gestor para as instituições escolares, deve ser uma equipe democrática e priorizar em suas ações a democracia participativa, deve propor medidas que garantam o sucesso escolar tanto na administração quanto no pedagógico.

REFERÊNCIAS

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto, 1982.

BOLZAN, D. P. V. **A construção do conhecimento compartilhado: um estudo a partir das narrativas de professores do Ensino Fundamental**. 2001. 280f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

_____. **Formação de professores: compartilhando e reconstruindo conhecimentos**. Porto Alegre: Mediação, 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000. Disponível em: <<https://goo.gl/w5P8jn>>.

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

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente. São Paulo: Cortez, 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JÚLIO DE CASTILHOS. **Decreto nº 3.530, de 05 de agosto de 2010**, dispõe sobre Processo de Provimento do Cargo de Direção de Escolas Públicas Municipais. Júlio de Castilhos, 2010.

SANTOS, L. D. **A antecipação do ingresso da criança aos seis anos na escola obrigatória**: um estudo no sistema municipal de ensino de Santa Maria/RS. 2008. 182f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

