



Elizângela Pereira dos Santos*

RESUMO

Acredita-se que para a realização de uma boa administração é necessária a formação continuada, em razão de possibilitar ao profissional atualizar seus conhecimentos. Por isso a escolha do tema desta pesquisa: Política de Formação Continuada para Gestores da Rede Pública Municipal de Teresina-Piauí objetivando analisar a política de formação continuada de gestores da rede pública municipal. O estudo concretizou-se por meio da pesquisa bibliográfica e de campo fundamentada em Ferreira (1997), Libâneo (2000), Saviani (1982), Polato (2009). Na pesquisa de campo foram aplicados questionários com as duas gestoras das escolas Angelim e Clodoaldo Freitas. A análise dos dados mostrou que as gestoras são conscientes da importância da formação continuada para que possam adquirir mais conhecimentos e com isso melhorar suas ações dentro da escola. Desta forma, a formação continuada contribui de forma significativa para o desenvolvimento do conhecimento profissional dos gestores, cujo objetivo entre outros, é facilitar as capacidades reflexivas sobre a própria prática elevando-a a uma consciência coletiva e participativa.

Palavras- chave: Gestão escolar. Ações inovadoras. Formação continuada.

ABSTRACT

It is believed that for the realization of good administration requires the continuing education because of the possible upgrade their professional knowledge. So the choice of the theme of this research: Continuing Education Policy Network Managers Municipal Public Teresina-Piaui aimed at analyzing the policy of continuing education for municipal public managers. The study became a reality through literature and field based in Ferreira (1997), Lebanon (2000), Saviani (1982) Polato (2009). In the field survey questionnaires were filled with the two managers of schools and Clodoaldo Angelim Freitas. Data analysis showed that managers are aware of the importance of continuing education so they can acquire more knowledge and thereby improve their actions within the school. In this way, the continuing education contributes significantly to the development of professional knowledge of managers, among others, is to facilitate the reflective capabilities on own practice amounting to a collective consciousness and participatory.

Keywords: School management. Innovative actions. Continuing education.

* Especialista em Gestão e Supervisão Escolar pela Faculdade Piauiense-FAP, Teresina-PI . Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí – UFPI. elizangela-psantos@outlook.com

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de praticar a gestão escolar surgiu através das fortes mudanças que a sociedade vem passando nos últimos anos. Somente para citar algumas delas: a globalização, os grandes avanços tecnológicos, a rapidez e a quantidade de informação que tem sido vivenciada, o momento histórico pelo qual se tem passado e todas as transformações ocorridas ao longo do tempo e em diferentes aspectos das nossas vidas e no âmbito da gestão escolar.

O termo gestão escolar foi constituído a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores, associados, sobretudo à ideia de autonomia escolar, participação da sociedade e da comunidade, à criação de escolas comunitárias, cooperativas e associativas e ao fomento às associações de pais. Assim, no âmbito da gestão escolar, o estabelecimento do ensino passou a ser entendido como um sistema aberto, com uma cultura e identidade própria, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem.

Diante desse contexto, destacou-se a seguinte questão problema: de que forma a política de formação continuada pode influenciar na prática de gestores da rede pública municipal? Desse modo buscou-se analisar a política de formação continuada de gestores da rede pública municipal; investigar a concepção de gestores sobre a relevância da formação continuada para o desenvolvimento das práticas de gestão escolar; conhecer as mudanças ocorridas na escola com a formação continuada dos gestores; conhecer os tipos de formação oferecidos nas escolas e como são realizadas.

Justifica a escolha do tema o fato de ser uma área ainda pouco pesquisada, nos levando a uma reflexão constante sobre a política de formação continuada de gestores da rede pública municipal. A pesquisa teve como embasamento os teóricos Ferreira (1997), Libâneo (2001), Saviani (1982), Polato (2009) que contribuíram na elaboração deste trabalho.

2 GESTÃO ESCOLAR: UM BREVE HISTÓRICO

O estudo da escola como organização de trabalho não é novo, há, segundo Libâneo (2000), toda uma pesquisa sobre administração escolar que remonta aos pioneiros da educação nova, nos anos 1930. Esses estudos se deram no âmbito da Administração Escolar e, frequentemente, estiveram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando a organização escolar da organização empresarial.

Os estudos eram identificados com o campo de conhecimentos denominado Administração e Organização Escolar ou, simplesmente, Administração Escolar. Nos anos 1980, com as discussões sobre reforma curricular dos cursos de Pedagogia e de Licenciatura, a disciplina passou em muitos lugares a ser denominada de Organização do Trabalho Pedagógico ou Organização do Trabalho Escolar, adotando um enfoque crítico restringido a uma análise crítica da escola dentro da organização do trabalho no capitalismo. Houve pouca preocupação, com algumas exceções, com os aspectos propriamente organizacionais e técnico-administrativos da escola.

Para Libâneo (2001, p. 1) “é sempre útil distinguir, no estudo dessa questão, um enfoque científico-racional e um enfoque crítico, de cunho sócio-político”. Não é difícil aos futuros gestores fazerem distinção entre essas duas concepções de organização e gestão da escola.

No primeiro enfoque, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de cima para baixo. Este é o modelo mais comum em funcionamento da organização escolar.

O segundo enfoque vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc. A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima. Além disso, não seria caracterizada pelo seu papel no mercado, mas pelo interesse público.

2.1 A participação e a gestão escolar: formação do profissional da educação

A questão da participação, em especial a partir de 1968, está permanentemente presente na discussão a respeito das formas de administrar. Segundo Catani (1998, p. 60), ‘é difícil definir as causas desta importante mudança’. Significou nada menos que uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo e a sua substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos, como flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania. Assim, o padrão de relacionamento autocrático, hierárquico e

formalista do taylorismo recuperou o seu antigo prestígio, mudanças culturais após a Segunda Guerra Mundial, atinge uma espécie de clímax com as manifestações de 1968.

Nesse contexto, a escola é um universo específico cuja realidade, assim como a ação de seus atores só pode ser compreendida a partir de um conhecimento prévio. Contudo, não deixa de guardar pontos em comum com o debate até aqui apresentado, tanto no que diz respeito à natureza conceitual da participação, como com relação à experiência prática da gestão participativa no terceiro grau.

Para Catani (1998, p. 68) “o primeiro aspecto a ser destacado, para evidenciar a especificidade da escola pública, é a sua intensa relação com a comunidade, quer na prática cotidiana da administração, quer no que se refere à enorme heterogeneidade cultural que caracteriza a sociedade brasileira”.

Ou seja, a escola pública acaba lidando com o Brasil real, o Brasil da miséria, da pobreza em todos os seus sentidos, de uma forma muito mais direta e urgente que a universidade ou a empresa.

As transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, em consequência dos processos de globalização, afetando a sociedade mundial e o Brasil, exigem o exame das condições objetivas destes impactos na sociedade brasileira, a fim de perceber os desafios que elas nos apontam e os possíveis encaminhamentos ou respostas para as políticas públicas a administração da educação e as políticas de formação de profissionais da educação.

Para Ferreira (1997, p. 98) ‘muitas são as derivações e implicações da nova realidade internacional para a educação e a administração da educação e a formação de profissionais’. Para compreender essas mudanças, é necessário ter presente que o centro do “novo quadro” de estruturação de mercado é formado por trabalhadores de tempo integral.

Este grupo, que é cada vez menos numeroso, constitui a nova base social de produção, pois é integrado por aquele tipo de trabalhador necessário para a produção flexível: polivalente, altamente qualificado, com um grau mais alto de responsabilidade e de autonomia, recompensado em seu trabalho – porque estimulado pela própria reestruturação do processo produtivo – a desenvolver sua imaginação criativa anteriormente atrofiada por um sistema de produção que fazia dele um mero apertador de botões ou um parafusador.

Vivemos em um tempo em que nós, educadores e educadoras, nos sentimos moralmente obrigados a fazer perguntas cruciais e vitais sobre nosso trabalho e nossas responsabilidades, a fim de respondê-las com propostas a ações coerentes e eficazes. É um tempo como esse que nós, administradores e administradoras da educação, nos vemos moralmente desafiados a responder de forma competente aos reclamos da sociedade

contemporânea com decisões firmes e ousadas, comprometidas com a formação humana do cidadão brasileiro e da cidadã brasileira, do/a profissional da educação.

Diante deste contexto, Ferreira (1997, p. 107) afirma:

Um novo sentido se põe para a administração da educação no que concerne às decisões que necessitam serem tomadas, sobre um novo conhecimento que possa estabelecer os conteúdos científicos, técnicos, políticos, éticos e humanos para a formação de profissionais que irão atuar na formação de seres humanos, desde o ensino fundamental até o ensino superior.

Um novo sentido se põe para a administração da educação nas formas de educação curricular e na gestão das escolas que têm a responsabilidade de formar seres humanos capazes de enfrentar com dignidade e possibilidades e perplexidades do mundo hodierno.

Novas exigências se impõem para as políticas educacionais em responder de forma comprometida, ampla e efetiva às necessidades reais e urgentes de formação, qualificação e valorização dos/das profissionais da educação a fim de possibilitar, pelo trabalho educacional, a realização pessoal e profissional que constrói os cidadãos e cidadãs brasileiros.

No entanto, segundo Imbernón (2010, p. 64) “não podemos evitar o pensamento de que a formação continuada dos professores não pode se separar das políticas que incidem nos docentes”. Se quisermos que tal formação seja viva e dinâmica, além de útil, é claro, deve-se uni-la a uma carreira profissional ou a um estatuto da função docente que inclua incentivos profissionais e promoções, verticais em diversas etapas e horizontais em uma mesma etapa, e que funcionamento das instituições de ensino e de sua prática docente, não apenas de forma individual, mas, também coletivamente. Enfim, aqueles que realizam práticas alternativas de formação e inovação.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 2010) conforme a Lei nº 9.394/96, em seu Capítulo V, título VI que trata dos Profissionais de Educação, Art. 62. Sugere que a formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidade e institutos superiores de educação, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

§ 1º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério.

§ 2º A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância.

§ 3º A formação inicial de profissionais de magistério dará preferência ao ensino presencial, subsidiariamente fazendo uso de recursos e tecnologias de educação a distância.

No mesmo documento da LDB, Decreto nº 5.154 de 23 de julho de 2004, publicado no DO de 26/07/2004, informa que o Presidente da República, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, decreta:

Art. 1º A educação profissional, prevista no artigo. 39 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996), observadas as diretrizes curriculares nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Educação, será desenvolvida por meio de cursos e programas de:

I – formação inicial e continuada de trabalhadores;

II- educação profissional técnica de nível médio; e

III- educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação.

Art. 2º A educação profissional observará as seguintes premissas:

I – organização, por áreas profissionais, em função da estrutura sócio-ocupacional e tecnológica;

II – articulação de esforços das áreas da educação, do trabalho e emprego, e da ciência e tecnologia.

Art. 3º Os cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores, referidos no inciso I do art. 1º, incluídos a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização em todos os níveis de escolaridade, poderão se ofertados segundo itinerários formativos, objetivando o desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva e social.

A formação continuada surge com a necessidade de a sociedade buscar aperfeiçoar cada vez mais o conhecimento e no mundo do trabalho, sendo preciso do contínuo aprendizado sempre e a desenvolver-se profissionalmente.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os gestores concebem a gestão escolar da seguinte forma:

Consiste num processo de gerenciamento democrático escolar a partir da participação efetiva de todos os segmentos escolares visando o alcance de ações e metas propostas (Gestora A).

Gestão é a responsabilidade e o compromisso de intermediar o processo ensino aprendizagem (Gestora B).

Pessoa encarregada de administrar pedagogicamente e financeiramente uma escola, tendo como foco principal o bom desempenho escolar dos alunos (Gestora C)

Pessoa encarregada e preparada para gerir uma escola no tocante aos recursos destinados ao fim. Com também, administrar com competência todo o corpo discente, docente e administrativo da mesma (Gestora D).

Diante dos depoimentos a concepção de gestão escolar, corresponde a uma administração, envolvendo aspectos pedagógicos, financeiros, objetivando principalmente o bom desempenho escolar dos alunos.

Vale lembrar Saviani (1982, p.26) quando afirma que:

A gestão escolar implica no diálogo, ação coletiva na construção de uma escola em acordo com os anseios dos sujeitos que dela fazem parte: gestores, professores, estudantes e comunidade. Não se trata tão somente de um modo de organização. É uma escolha, de caráter eminentemente político, realizada no coletivo e com participação e apoio deste coletivo.

A nosso ver, a gestão escolar pode ser considerada como uma forma de administrar levando em conta vários aspectos em parceria com os diversos segmentos da escola. Para administrar uma instituição escolar, faz-se necessário que o gestor e todos os envolvidos no processo educativo estejam sempre se atualizando em busca de novas informações.

Com relação à formação continuada, responderam:

A continuidade de estudos gerais e específicos, representando uma possibilidade de aperfeiçoamento de habilidades e competências (Gestora A).
A formação continuada favorece às mudanças metodológicas, ao avanço tecnológico que só tem a acrescentar no dia-a-dia educacional (Gestora B).
Hoje em dia, não se concebe um profissional de educação sem esta reciclagem constante, pois por se tratar de uma profissão que lida com o ser humano, percebe-se a necessidade do dinamismo das ações (Gestora C).
É de suma importância para os profissionais que hoje fazem educação, que está em constante mudança por se tratar de formação humana (Gestora D).

De acordo com as respostas dos entrevistados todas concordaram em afirmar que é importante a formação continuada principalmente para os profissionais da educação, pois as mudanças são constantes e o educador deve sempre procurar se atualizar, para poder atuar de forma positiva.

Portanto, faz-se necessário que o profissional dê continuidade a sua formação procurando conhecer o que tem de mais moderno dentro de sua especificidade afim de aumentar seus conhecimentos e se aperfeiçoar cada vez mais.

Sobre o papel do gestor na escola, destacaram:

Organizar o processo educacional, bem como os campos jurídicos e financeiro da escola, garantindo a participação de membro de todos os segmentos da comunidade escolar (Gestora A).
O gestor tem como atribuições organizar, intermediar, facilitar, compreender e, principalmente criar meios junto ao corpo docente e discente para um desempenho escolar satisfatório (Gestora B).
Gerir com profissionalismo todas as ações que envolvem o bom andamento de uma escola (Gestora C).

Acima de tudo de direcionar os caminhos no cumprimento de uma educação de qualidade (Gestora D).

Para as entrevistadas, o gestor tem várias funções na escola, dentre elas mencionaram organizar, intermediar, facilitar encontrando meios para um desempenho escolar satisfatório além de direcionar caminhos na qualidade da educação.

Nesse sentido Polato (2009, p. 24) descreve:

É aquele que lidera, gerencia e articula o trabalho de professores e funcionários em função de uma meta: a aprendizagem de todos os alunos. É o responsável legal, judicial e pedagógico pela instituição e o líder que garante o funcionamento da escola.

Percebe-se que o gestor além da função de administrar financeiramente, ainda tem que direcionar caminhos que levem a uma educação de boa qualidade, favorecendo a colaboração de todos os que fazem a comunidade escolar

Todos concordam que a formação continuada é uma forma de ampliar os conhecimentos que são de suma importância para uma boa gestão, tendo acesso às teorias e práticas que venha auxiliar na sua missão; como qualquer outro profissional é importante a constante reciclagem além do que a atualização de melhor administrar deve ser sempre refletida e analisada.

Sem dúvida as gestoras são conscientes da importância da formação continuada tanto que fizeram especialização e continuam participando de cursos e seminários procurando sempre a atualização de seus conhecimentos. Nesse sentido acrescentaram que a rede municipal de ensino favorece a formação continuada para os gestores.

Sobre a contribuição da formação continuada na melhoria da administração da instituição é indiscutível:

Pois pela aquisição de conhecimentos teóricos e novas práticas, novas ações podem ser implementadas na escola (Gestora A).
No crescimento intelectual, na troca de experiências e na aplicação desses, dentro da instituição de ensino (Gestora B).
Oportunizando os gestores nas reuniões de FOCO (Formação continuada) a fazerem leituras e discutirem com os demais colegas o seu fazer pedagógico (Gestora C).
Oportunizando leituras ricas na área e reflexões oportunas com o grupo de gestores da rede (Gestora D).

Destacaram principalmente a contribuição das leituras e discussões realizadas entre o grupo de gestores quando se reúnem para trocar experiências. Isso é bastante válido para ajudar a melhorar dinamizando a gestão com coisas novas. A troca de experiências é outro

lado positivo, pois na formação continuada os gestores podem participar contando suas vivências para os outros e assim acontecer as trocas.

A partir da implementação da política de formação continuada algumas mudanças são percebidas como:

Implementação de projetos e incremento da participação dos segmentos nas ações tomadas (Gestora A).
Aplicação e desenvolvimento de projetos que facilitam e proporcionam o aprendizado (Gestora B).
A oportunidade de demonstrar através das nossas ações tudo aquilo que aprendemos na nossa vida profissional (Gestora C).
A aplicabilidade daquilo que é estudado nos FOCOS (Gestora D).

Pelos depoimentos, a implementação de projetos que facilitam e melhoram o aprendizado além da aplicabilidade do que foi estudado nos FOCOS da Formação continuada que tenha como premissa a interação entre os diferentes atores, o enfrentamento da diversidade eterna inquietação na busca e produção de novos conhecimentos.

Os tipos de formação continuada em desenvolvimento são:

Gestão Nota 10 organizado pela Secretaria Municipal de Educação de Teresina, consiste no estudo de textos e troca de experiências. Curso de especialização em Gestão Escolar – sob a responsabilidade da Universidade Federal do Piauí /MEC (Gestora A).
Pós-graduação. São realizadas através de encontros semi-presenciais (Gestora B).
Reuniões mensais, no Centro de Formação (Chamados de FOCOS) com todos os gestores da REDE (Gestora C).
Encontros mensais são realizados com todos os gestores da Rede Municipal oportunidade que se discute o melhor fazer na Gestão Escolar. Isto que é denominado de FOCO (Gestora D).

Todas essas formações são válidas, bastante proveitosas desde que os gestores saibam aproveitá-las. Esses procedimentos que a Secretaria Municipal de Educação de Teresina tem proporcionado aos gestores sem dúvida traz benefícios para a gestão da escola, pois a partir do momento em que os gestores estão se reciclando, novos conhecimentos estão adquirindo, podendo aplicá-los na sua administração, favorecendo um melhor desempenho de suas ações.

4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DO ESTUDO

Para a elaboração do trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e de campo com abordagem qualitativa descritiva. O estudo foi realizado em duas escolas da rede municipal de ensino da cidade de Teresina a saber: Escola Municipal Clodoaldo Freitas localizada à

Avenida Josué Moura Santos, nº 1553, bairro Pedra Mole na zona leste da cidade, e Escola Municipal do Bairro Angelim situada à rua B, S/N no bairro Angelim, zona sul da capital.

Sobre o instrumento de coleta de dados foram aplicados o questionário constituído do tipo aberto. Conforme Martins (2008, p. 36) “o questionário constitui-se de uma lista ordenada de perguntas que são encaminhadas para potenciais informantes, selecionadas previamente”. O mesmo foi aplicado às duas gestoras em cada escola perfazendo um total de quatro sujeitos. De posse dos dados foi feita a análise confrontando os resultados com as concepções dos autores que embasaram teoricamente o estudo.

5 CONCLUSÃO

Somente a partir da universalização do ensino público é que a liderança passou a ser vista com maior interesse, sendo considerada importante aliada na educação para enfrentar desafios. Na comunidade escolar, é recomendável que essa liderança seja exercida pelo diretor.

Neste contexto, a pesquisa constatou a importância da gestão escolar e a formação continuada dos gestores para que a administração aconteça de forma organizada levando em consideração as mudanças ocorridas no âmbito educacional.

Nas duas escolas em que a pesquisa de campo foi realizada, ou seja, Angelim e Clodoaldo Freitas, as gestoras afirmaram que a Secretaria Municipal de Educação promove a formação continuada para os gestores através de reuniões mensais no Centro de Formação denominado FOCOS onde são discutidos vários assuntos de seus interesses, havendo, sobretudo trocas de experiências entre os gestores como também oferece cursos de pós-graduação, pensando em manter sempre atualizados os administradores da educação.

Sobre o papel do gestor escolar, foi apontado pelas entrevistadas que o mesmo tem a função de participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho docente; conversar com alunos e funcionários para detectar problemas e níveis de satisfação e ouvir sugestões, cuidar da parte financeira e pedagógica da escola; aproximar a família da escola dentre outras funções.

Portanto, deve-se compreender que a qualidade da escola depende da participação ativa do gestor, respeitando as individualidades de cada um e buscando novas fontes de enriquecer o trabalho contado com a participação de todos os que fazem a comunidade escolar, realizando uma gestão participativa.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Congresso. Senado. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 26 dez. 2016.

CATANI, Afrânio M. (org.) **Novas perspectivas nas políticas de educação na América Latina**. Campinas: Autores Associados, 1998.

FERREIRA, Naura Syria C. **Experiências inovadoras e/ou exitosas em gestão da educação no Estado do Paraná**. Programa Nacional de Pesquisa da ANPAE. Relatório de pesquisa. Curitiba, ANPAE/Fundação Ford, 1997.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre: Artemed, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%c3%a3o.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2017.

MARTINS, A. Gilberto. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

POLATO, Amanda. Um trio coeso e bem articulado. **Gestão Escolar - Revista Nova Escola**. Ano 1, n. 6, p. 22-23, fev./març. 2010.

SAVIANI, Demerval. Sentido da pedagogia e o papel do pedagogo. **Revista ANDE**, São Paulo, n. 9, 1982.