

FORMAÇÃO DE PROFESSORES E A GESTÃO ESCOLAR

Carlos Augusto de Andrade Barbosa

Alexandre Melo de Sousa

Resumo

O presente artigo apresenta um estudo bibliográfico sobre a Formação de Professores e a Gestão Escolar em relação às percepções de alguns pesquisadores, como Veiga (2008), Azzi (2002), Oliveira (2004), Alves (2010) Cunha (2013) André (2010) e Contreras (2002), com o objetivo de compreender a relação e os desafios da gestão escolar e as contribuições da formação inicial e da formação continuada na sua atuação. Para tanto, serão abordados alguns conceitos sobre a formação docente e a gestão escolar, elementos fundamentais para a compreensão do tema em questão. O conceito essencial é a ressignificação de abordagens sobre a formação de professores, sobretudo no que diz respeito a questões referentes a ideias, teorias e características, além dos debates atuais em relação à importância da gestão escolar na formação continuada dos professores através dos grupos de estudo realizados dentro das escolas, que favoreçam mudanças na realidade da instituição pública de ensino. Enfatizamos a formação continuada centrada na escola como um espaço democrático capaz de propor alternativas para a efetivação de uma educação de qualidade para todos por meio do trabalho coletivo, com ênfase na construção e na efetivação do Projeto Político Pedagógico. O desafio da escola e da gestão escolar é a construção de uma escola de qualidade, conduzindo os diferentes pensamentos, a fim garantir a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Percebemos, por diversas vezes, através das pesquisas do Prof. Vitor Henrique Paro (2001, 2009, 2015), que o docente assume um cargo de gestão, seja ele eletivo, concursado ou por indicação política, sem a formação específica, ignorando, muitas das vezes, a complexidade da tarefa de gerenciar os espaços escolares e coordenar as diversas ações que devem ser conduzidas pelos vários sujeitos que vivenciam o fazer pedagógico.

Palavras-chave: formação de professores; gestão escolar; escola.

FORMATION OF TEACHERS AND SCHOOL MANAGEMENT

Abstract

This article presents a bibliographic study on Formation of Teachers and School Management in relation to the perceptions of some researchers, such as Veiga (2008), Azzi (2002), Oliveira (2004), Alves (2010) Cunha (2013) André (2010), and Contreras (2002), with the objective of understanding the relationship and challenges of school management and the contributions of initial training and continuing education in its performance. To this end, some concepts about teacher education and school management are addressed, which are fundamental elements for understanding this theme. The essential concept is the resignification of approaches on teacher education, especially with regard to issues related to ideas, theories and characteristics, in addition to current debates related to the importance of school management in the continuing education of teachers through study groups conducted within schools, which favor changes in the reality of the public educational institution. We emphasize the continuing education centered on the school as a democratic space capable of proposing alternatives for the realization of a quality education for everyone, and through collective work, with emphasis on the construction and implementation of the Political Pedagogical Project. The challenge of school and school management is the construction of a school with quality, leading the different thoughts, in order to ensure the improvement of the teaching-learning process. We have noticed, several times, through the research of Professor Vitor Henrique Paro (2001, 2009, 2015), that the teacher assumes a management position, be it elective, by a contest or by a political indication, without specific training, often ignoring the complexity of the task of managing school spaces and coordinating various actions that must be conducted by many subjects who experience pedagogical practice.

Keywords: formation of teachers; school management; school.

FORMACIÓN DOCENTE Y GESTIÓN ESCOLAR

Resumen

Este artículo presenta un estudio bibliográfico sobre Formación Docente y Gestión Escolar en relación a las percepciones de algunos investigadores, como Veiga (2008), Azzi (2002), Oliveira (2004), Alves (2010) Cunha (2013) André (2010), y Contreras (2002), con el objetivo de comprender la relación y desafíos de la gestión escolar y los aportes de la formación inicial y la educación continua en su desempeño. Para ello, se abordan algunos conceptos sobre formación docente y gestión escolar, que son elementos fundamentales para entender este tema. El concepto esencial es la resignificación de enfoques sobre la formación del profesorado, especialmente en lo que se refiere a temas relacionados con ideas, teorías y características, además de los debates actuales relacionados con la importancia de la gestión escolar en la formación continua del profesorado a través de grupos de estudio realizados dentro de las escuelas. que favorecen cambios en la realidad de la institución educativa pública. Destacamos la formación continua centrada en la escuela como un espacio democrático capaz de proponer alternativas para la realización de una educación de calidad para todos, y a través del trabajo colectivo, con énfasis en la construcción e implementación del Proyecto Político Pedagógico. El desafío de la escuela y la gestión escolar es la construcción de una escuela con calidad, liderando los diferentes pensamientos, a fin de asegurar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Hemos notado, en varias ocasiones, a través de la investigación del profesor Vitor Henrique Paro (2001, 2009, 2015), que el docente asume un cargo directivo, ya sea electivo, por concurso o por indicación política, sin formación específica, muchas veces ignorando la complejidad de la tarea de gestionar los espacios escolares y coordinar diversas acciones que deben ser realizadas por muchos sujetos que experimentan la práctica pedagógica.

Palabras clave: formación de profesores; gestión escolar; colegio.

INTRODUÇÃO

A formação dos professores passou a ser um dos assuntos mais debatidos nas últimas três décadas e passou a ser tendência devido à maior exigência da legislação vigente, principalmente por causa das várias mudanças que estão ocorrendo na política, na economia e na sociedade, no Brasil e no mundo, devido à importância atribuída aos professores na formação integral dos educandos na busca da transformação da sociedade autenticamente democrática, justa e inclusiva, que possibilite acesso a todos na conquista da plena cidadania.

Atualmente, percebemos a necessidade de o professor adquirir capacidades para tornar-se um pesquisador em diferentes fontes e, inclusive, de sua própria prática, como assinala Contreras (2002) se reportando a pesquisas do inglês Stenhouse (1991). Além disso, o professor deve tomar decisões adequadas e atuar de forma autônoma nas escolas, buscando soluções criativas para os múltiplos problemas que acontecem no cotidiano da escola. Sabemos, através dos trabalhos de pesquisa sobre o assunto, que a formação inicial não é suficiente para solucionar as questões enfrentadas pelo professor dentro da sala de aula, apesar de dar uma base para o exercício do trabalho docente. Assim, a formação continuada dos professores tornou-se um dos maiores e mais urgentes desafios da educação brasileira, sendo indispensável a proposição de políticas públicas e iniciativas que assegurem, ao menos, a preocupação com os problemas concretos enfrentados no dia a dia dos professores do Ensino Fundamental, Médio e Superior, assim como a superação das questões relacionadas à qualidade da formação. Nesse sentido, torna-se de suma importância a gestão escolar.

O gestor escolar desempenha um papel marcante na escola e que precisa ser revisado diariamente, dentre outras funções, sobre as possibilidades de uma racionalidade pedagógica

e administrativa de maneira democrática no desenvolvimento profissional dos sujeitos que compõem a comunidade escolar, como também analisar as estratégias participativas do desenvolvimento pessoal que contribuem para a formação docente e da formação de professores dos anos que a escola oferece, frente à nova LDB nº 9394/1996 e demais leis vigentes.

Este artigo foi dividido em três partes. A primeira, apresenta um breve histórico da formação docente e as buscas atuais de conceituá-la, com a finalidade de discutir as concepções de formação docente, principalmente, da década de 90 até os dias atuais. Na segunda parte, são discutidos os conceitos de gestão escolar e sua organização, apresentando seus princípios e suas características no interior da escola, fazendo uma relação com a formação continuada dos professores, focalizado também o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, como uma estratégia facilitadora e articuladora da gestão escolar e sua relação com a formação dos professores. Na terceira e última parte, são apresentadas as considerações finais referente às possíveis posturas da gestão escolar dentro do processo de formação continuada dos professores, reconhecendo necessária a implantação e o desenvolvimento de ações com relação às transformações do cotidiano escolar e pelo sucesso na busca de uma instituição de ensino de qualidade e que tenha como objetivo principal a formação integral dos discentes na busca da implantação de uma sociedade mais justa, com igualdade de possibilidades e com humanidade.

CONCEITOS, TEORIAS E PROCESSOS DA FORMAÇÃO DOS PROFESSORES

A formação dos professores é essencial para que tenhamos uma educação de qualidade, além de outros elementos, conforme enfatiza André (2010), a seguir:

Não há dúvida que o professor tem um papel fundamental na educação escolar, mas há outros elementos igualmente importantes, como a atuação dos gestores escolares, as formas de organização do trabalho na escola, o clima institucional, os recursos físicos e materiais, a participação dos pais, as políticas educativas. (ANDRÉ, 2010, p. 177)

Flores (2011) reforça a importância de o professor ser um agente na qualidade da educação, como podemos perceber quando diz que:

Se queremos melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem nas escolas e nas salas de aula, o trabalho dos professores tem de ser considerado, reconhecido e valorizado nas iniciativas de reforma e isso implica promover e manter a paixão pelo ensino. (FLORES, 2011, p. 183)

Em relação à reflexão sobre o conceito de formação, aprendemos com Cunha (2013) que:

Refletir a respeito do conceito de formação de professores exige que se recorra à pesquisa, à prática de formação e ao próprio significado do papel do professor na sociedade. A pesquisa acompanha os movimentos político-econômicos e socioculturais que dão forma ao desempenho docente, quer no plano do real, quer no ideal. Já a prática estabelece-se a partir de uma amálgama de condições teórico-contextuais. (CUNHA, 2013, p. 3)

Cunha (2013) reforça a tese de que o debate do tema da formação de professores requer uma abordagem mais ampla, levando em consideração vários aspectos e deixando de lado a análise simplista e que não aprofunda no contexto econômico, político e na desigualdade social.

Já sobre as características básicas da formação de professores, Veiga (2008) afirma que:

A docência requer formação profissional para seu exercício: conhecimentos específicos para exercê-lo adequadamente ou, no mínimo, a aquisição das habilidades e dos conhecimentos vinculados à atividade docente para melhorar sua qualidade [...] Formar professores implica compreender a importância do papel da docência, propiciando uma profundidade científico-pedagógica que os capacite a enfrentar questões fundamentais da escola como instituição social, uma prática social que implica as ideias de formação, reflexão e crítica. (VEIGA, 2008, p. 14)

De fato, a formação dos professores é um dos aspectos mais relevantes para alcançarmos uma educação de qualidade na instituição escolar. O conhecimento específico é indispensável para um bom desempenho na sala de aula. Além disso, o profissional docente precisa compreender a importância do seu trabalho, identificando-se como um agente que pode ajudar a formar sujeitos ativos e críticos na sociedade em que vivemos. Veiga (2008) reforça o papel permanente da formação dos docentes, afirmando que a formação tem início, mas não tem data para terminar.

Sobre a importância da formação docente, André (2010) assevera que ela é muito difundida nos diversos discursos provenientes de diferentes lugares da sociedade, quando diz que:

Um indicador adicional de constituição da área é a insistente atenção dos políticos, administradores e investigadores à formação dos professores como peça chave da qualidade do sistema educativo. Esse talvez seja o aspecto mais visível de configuração da área no Brasil, pois temos ouvido frequentes depoimentos de políticos e visto inúmeras matérias em jornais e revistas que enfatizam o papel crucial da formação docente na melhoria da educação brasileira. (ANDRÉ, 2010, p. 178)

A formação docente sofreu grandes transformações no seu enfoque até os dias de hoje. Segundo Cunha (2013), na década de 80, a ênfase encontrava-se nas pesquisas norte-americanas que ressaltavam a produtividade e o controle da escola, e quando já iniciava um questionamento sobre o modelo de formação da época, passando a incorporar dimensões culturais e subjetivas, ampliando o olhar no contexto social. Nesse sentido, Cunha (2013) revela o ponto central dessa mudança, quando afirma que:

O foco da mudança relaciona-se com a aceitação de que a formação é um processo subjetivo, ou seja, o professor se forma como uma condição de sua mobilização para tal. Os estímulos externos podem ser importantes, mas precisam contar com o significado que o professor atribui à experiência de formação. Reconhece-se que essa experiência inclui as trajetórias de vida, os referentes culturais e os valores sociais em um amálgama de possibilidades de construção da profissionalidade docente, sendo entendida como a profissão em ação. (CUNHA, 2013, p. 11)

Azzi (2002) aborda, em sua pesquisa, a importância da formação dos docentes como um dos fatores que deve contribuir com a construção de uma escola de qualidade:

A formação de professores para a escola básica constitui, pois, fator relevante na melhoria da qualidade da escola pública, mas não considerada de forma isolada, e sim no bojo de decisões políticas mais amplas que apontem a melhoria das condições do trabalho docente. A realidade da sala de aula da escola pública na sociedade capitalista evidencia a especificidade do trabalho docente, e nesta os limites e possibilidades de uma prática social voltada para a democratização dessa escola. (AZZI, 2002, p. 57)

Segundo Azzi (2002), a formação docente não pode, sozinha, ser o único aspecto a ser discutido, quando se aborda a questão da qualidade do ensino. É necessário entender que existem outros fatores que contribuem, reafirmando que:

Não se trata, pois, de acreditar que a qualificação docente pode, isoladamente, assegurar um ensino de qualidade. Ao contrário, acredita-se que uma política de democratização da escola pública que tenha como um de seus objetivos o ensino de qualidade, necessita, também, do professor de qualidade. Este deve ser buscado no aproveitamento dos que aí estão, por meio de sua formação contínua e também do investimento na formação de novos professores. Entretanto, a manutenção na escola do bom professor e a atração de novos dependem de uma política de valorização docente. (AZZI, 2002, p. 36-37)

A qualidade do ensino está intimamente ligada à formação dos professores, e que essa formação deve contemplar vários outros aspectos que atendam as demandas dos docentes, além de políticas públicas que estejam ajustadas às necessidades dos professores, favorecendo seu desenvolvimento profissional e sua valorização no que diz respeito às condições de trabalho, formação e remuneração.

Em relação aos espaços de formação dos docentes, percebemos dois que são fundamentais para o desenvolvimento profissional dos professores, como relata Cunha (2013):

Tendo em vista uma dimensão mais pontual, a literatura vem assumindo, enquanto possibilidades formais de desenvolvimento profissional dos professores, dois espaços preferenciais: o de formação inicial e o da formação continuada. Por formação inicial entendem-se os processos institucionais de formação de uma profissão que geram a licença para o exercício e seu reconhecimento legal e público. Os cursos de licenciatura, segundo a legislação brasileira, são os responsáveis pela formação inicial de professores para atuação nos níveis fundamental e médio [...]. Já a formação continuada refere-se a iniciativas instituídas no período que acompanha o tempo profissional dos professores. (CUNHA, 2013, p. 4)

Segundo André (2010), alguns autores como Nóvoa (2008), Imbernón (2009) e Garcia (2009) utilizam o conceito de desenvolvimento profissional docente, em substituição ao conceito de formação inicial e continuada, trazendo uma ideia de evolução e continuidade.

As reformas educacionais brasileiras mudaram radicalmente o enfoque da formação docente. Oliveira (2004) afirma que, nos anos 60, buscavam ampliar o acesso à escolaridade,

e a educação era vista como meio para a mobilidade social, além de acreditarem que a educação serviria como mecanismo de redução das desigualdades sociais. As reformas dos anos 90 do século passado são marcadas pelo imperativo da globalização, onde a crença na educação como elevador social se esfria. Atualmente, a educação brasileira tem como objetivo formar os indivíduos para a empregabilidade e compreendem a educação como uma etapa que prepara o indivíduo somente para o mercado de trabalho, como podemos perceber quando relata que:

É possível identificar nessas novas reformas no Brasil uma nova regulação das políticas educacionais. Muitos são os fatores que indicam isso, dentre eles é possível destacar: a centralidade atribuída à administração escolar nos programas de reforma, elegendo a escola como núcleo do planejamento e da gestão; o financiamento per capita, com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento e de Valorização do Magistério (FUNDEF), por meio da Lei nº 9.424/96; a regularidade e a ampliação dos exames nacionais de avaliação (SAEB, ENEM, etc.), bem como a avaliação institucional e os mecanismos de gestão escolares que insistem na participação da comunidade. (OLIVEIRA, 2004, p. 1130)¹

Essas mudanças ocorridas através das reformas educacionais no Brasil na formação dos professores alcançaram, também, a forma de organização do trabalho e a gestão escolar, assunto que abordaremos a seguir.

GESTÃO ESCOLAR

A partir da década de 1980, com a redemocratização do Brasil, o termo *administração escolar* passou a ter a nomenclatura de *gestão escolar*, mudando profundamente a prática nas instituições escolares, no que diz respeito à transformação de organização de empresas ao entendimento de que a escola não se insere no mesmo tipo de organização das diversas empresas, já que não visa o lucro, trazendo mudanças significativas na sua prática. A gestão passou a referindo-se à organização da escola, com o objetivo da participação coletiva de toda a comunidade. Paulatinamente foi se afastando o pensamento que ligava a administração escolar das concepções e das ações desenvolvidas na administração geral das empresas, para o caminho de uma gestão escolar democrática.

A utilização do termo *administração escolar* parece indicar um único administrador no centro do comando de tudo, na figura do Diretor como central que tem o controle de todas os acontecimentos na escola, além de ser quem decide os rumos que a instituição deve seguir. Já o termo *gestão escolar* nos lembra a participação coletiva da comunidade na construção do planejamento e das ações que envolvem a práxis pedagógica. Portanto, a gestão escolar, na sua construção histórica, parte do coletivo para a construção da identidade da escola, envolvendo todos os segmentos com a participação da comunidade escolar na discussão, no planejamento e nas ações nos processos efetivados da instituição.

Para que haja uma gestão democrática, são necessárias a descentralização, a democratização e a autonomia escolar. As tomadas de decisões precisam levar em conta as múltiplas opiniões existentes na comunidade escolar, fazendo com que a autonomia da escola

¹ O Projeto de Lei 4372/20 regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), recentemente tornado permanente por meio de uma emenda constitucional (EC 108).

seja sempre preservada. Sobre essas ações que devem ser executadas pelos gestores escolares, Boaventura (2008) assegura que:

O gestor, agente político, deve ser claro em suas comunicações, decisões e incentivar a participação de todos. Também deve ser um líder, que direcione e impulse para uma atuação coletiva, solidária, com atitudes éticas, visando a uma escola inclusiva de qualidade para todos. Portanto, um facilitador, um incentivador para que o processo inclusivo seja possível. (BOAVENTURA, 2008, p. 51)

Construir uma escola de qualidade para todos é um dos principais objetivos do gestor escolar, assim como possibilitar um processo de ensino-aprendizagem que contemple as necessidades de desenvolvimento de todos os alunos. Para isso, o gestor escolar precisa de conhecimento que facilite a implantação desse processo no cotidiano da escola.

Apesar de ser positiva a participação da comunidade na elaboração e na tomada de decisão nas diretrizes da escola, fortalecendo uma gestão democrática e participativa, Oliveira (2004) adverte que:

Muitos professores veem-se ameaçados quando a chamada “caixa-preta” da sala de aula é desvelada e muitas vezes reagem de forma violenta a essas tentativas. Abrir os conteúdos e as práticas do seu fazer cotidiano é muitas vezes tomado pelos professores como um sentimento de desprofissionalização. A ideia de que o que se faz na escola não é assunto de especialista, não exige um conhecimento específico, e, portanto, pode ser discutido por leigos, e as constantes campanhas em defesa da escola pública que apelam para o voluntariado contribuem para o sentimento generalizado de que o profissionalismo não é o mais importante no contexto escolar. (OLIVEIRA, 2004, p. 1135)

A questão que se apresenta nas escolas, atualmente, é a participação de pessoas que têm direito à participação na gestão escolar, mas que são leigas em assuntos específicos do trabalho docente. Soma-se a este debate a formação desses gestores escolares. Questiona-se quem deveria se candidatar a essa função. Alguns afirmam que o gestor deveria ter formação unicamente no curso de Pedagogia, pois compreende melhor as questões relacionadas à educação, à escola e ao processo de ensino-aprendizagem. Já outros afirmam a não necessidade dessa formação inicial, sendo que o importante é que esse gestor possa aprender no exercício do seu trabalho. Vamos analisar o que alguns autores defendem sobre a formação inicial ou continuada dos gestores escolares para uma escola de qualidade.

FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

A formação de professores para uma escola que recebe todos os alunos buscando o desenvolvimento desses e respeitando suas individualidades e limitações, é de grande importância. Já vimos que sem essa formação adequada dificilmente teremos, de fato, escolas para todos. Entretanto, acreditamos, também, que a formação do principal agente de transformação do espaço escolar seja fundamental dentro dessa perspectiva, sendo o desenvolvimento integral de todos os discentes.

Temos hoje, no Brasil, diversas formas de se escolher o gestor escolar. Alguns Estados fazem concurso público, como é o caso de São Paulo, onde exigem a formação no curso de Pedagogia e habilitação em Administração Escolar. Em outros Estados, a escolha é feita através da comunidade escolar entre os funcionários e professores efetivos que tenham

formação em qualquer curso superior, como é o caso do Acre. Infelizmente, ainda hoje temos, em muitos Estados, a escolha feita por indicação política, ou seja, sem levar em consideração a formação dos indicados.

Em relação à formação dos gestores escolares, é necessário fomentar e diversificar os saberes que fazem parte do currículo comum, a fim de que possam subsidiar nas decisões dos conflitos que aparecem no cotidiano escolar. O gestor escolar administra com responsabilidade, motivado, democrático e busca sempre sua formação continuada e de toda sua equipe de trabalho. Quando se fala em formação continuada, geralmente pensamos nos professores, mas o gestor escolar precisa estar sempre atualizado nos conhecimentos e na legislação para que a escola efetive uma educação de qualidade.

Para colocar em prática todas as atribuições administrativas, pedagógicas, humanas e financeiras, o gestor escolar necessita de uma série de saberes que possa ajudá-lo na implantação de uma instituição de ensino inclusiva e de qualidade. Essa formação (ou sua falta) tem consequências positivas ou negativas no gerenciamento do trabalho realizado na escola e, principalmente, no processo ensino-aprendizagem, influenciando decisivamente no desenvolvimento dos alunos. Nesse contexto, Aguiar (2001) nos informa que:

O processo de formação dos educadores, como espaço reflexivo teórico-prático da ação educativa necessita, portanto, envolver uma análise dos princípios, valores e atitudes que compõe a realidade da escola. Sendo assim, a formação profissional de professores e diretores contribui para que as ações da escola deem uma forma compartilhada, responsável e mediante com as funções sociais que a escola tem o dever de resguardar. (AGUIAR, 2001, p. 15)

Aguiar (2001) afirma que o gestor escolar deve focar a ação da gestão na aprendizagem dos alunos, avaliar as ações da escola, coordenar a construção, acompanhar a execução e a avaliação do PPP, monitorar e avaliar continuamente a qualidade do processo pedagógico e priorizar o coletivo. Para cumprir todas essas atribuições, a comunidade sugere a escolha do melhor professor para candidatar-se ao cargo de gestor, acreditando que ele dará conta dessa função. Entretanto, se esquecem que o gestor não deve somente satisfazer a questão pedagógica, mas precisa dar conta da parte administrativa e financeira, como nos mostra Ribeiro (1938, *apud* PARO, 2009):

Outra seria entretanto a realidade, se tivéssemos tido para dirigentes uma formação à altura da que temos para os mestres. Até agora tem-se admitido que o melhor professor possa e deva ser o diretor dum estabelecimento, quando, na verdade, pode-se perfeitamente possuir todos os requisitos para um bom professor, sem possuir os necessários para administrador. Só com uma preparação especial é que se chegaria a verificar se de fato há conveniência na transposição de um cargo para outro. (RIBEIRO, 1938 *apud* PARO, 2009, p. 460)

Ribeiro (1938, *apud* PARO, 2009) deixa clara a necessidade de uma formação que venha dar conta das diversas atividades que devem ser realizadas pelo dirigente da escola, a fim de proporcionar uma educação eficaz. Ele também considera que essa formação seja diferente da do professor, em que devem ser inseridos novos saberes que correspondam às exigências da função. Paro (2009) reitera a formação administrativa do gestor escolar da seguinte forma:

Esse novo modelo exige outra concepção de formação inicial para os dirigentes escolares, alargando enormemente o número daqueles que precisam de uma formação consentânea com a função administrativa. Tal aumento não se dá apenas porque cresce o número de dirigentes – que deixa de ser individual para ser um colegiado –, mas também porque, superados os modos tradicionais (e inadequados) de provimento do posto de diretor, que não promovem o comprometimento deste com seus dirigidos – o burocrático concurso e a clientelista nomeação político-partidária–, agora todos os educadores escolares são virtuais candidatos à função diretiva, porque cada um deles pode ser um eventual candidato ao posto de coordenador. A consequência é que todos devem ter formação administrativa [...]. Diz respeito ao fato de que o processo de buscar fins, na escola, não se restringe às atividades-meio, mas perpassa todo o processo, mostrando sua importância precisamente na realização das atividades-fim. O pensamento que restringe a formação administrativa ao diretor supõe que só as atividades-meio são consideradas administrativas, como se apenas elas precisassem se fazer mediação para o alcance de fins. Disso decorre a tendência de prover o diretor de habilidades, conhecimentos e competências que só ele precisaria ter. Esta é uma forma de pensar a formação dos educadores escolares que não toma o pedagógico como objeto de estudo da administração, e com isso deixa o processo incompleto, alijando o pensamento administrativo escolar de uma de suas partes mais importantes, porque não pensa a atividade-fim, o processo pedagógico, como realmente é, como atividade adequada a objetivos que precisam ser racionalmente mediados. (PARO, 2009, p. 464-465)

Paro (2009) defende que o percurso que vai do administrativo para o pedagógico deve completar-se com o percurso inverso, que vai do pedagógico para o administrativo. Do mesmo modo que a administração enriquece a prática pedagógica, provendo-a de racionalidade na busca de fins, a prática administrativa pode ser enriquecida pela relação pedagógica, na medida em que essa seja entendida como prática democrática.

Paro (2009) ainda conceitua a gestão escolar como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados, ou seja, que muitos acabam por não considerar a atividade pedagógica como uma atividade-meio com fins de proporcionar uma educação de qualidade e, portanto, atividade administrativa. A função pedagógica, exercida pelo gestor escolar, deve fazer parte dessa formação administrativa, para que se torne completa. Ele conclui que os recursos podem ser elementos conceituais que correspondam ao conjunto de saberes, conhecimentos e técnicas produzidos, acumulados historicamente e que constituam o campo da administração enquanto teoria ou materiais que são os instrumentos, ferramentas, máquinas, etc. Portanto, os seres humanos não devem ser concebidos como recursos, uma vez que, na verdade, são o fim da atividade administrativa.

Percebemos que são múltiplas as habilidades requeridas atualmente aos gestores escolares, e a formação a contento se torna condição indispensável para o exercício competente na formação do gestor. Essa formação irá influenciar nas ações que o gestor vai apresentar (ou não) à frente da escola, deixando claro sobre a qualidade do trabalho realizado nas diversas dimensões, principalmente nas atividades implementadas para o desenvolvimento integral de todos os alunos.

Os gestores escolares, na sua maioria, possuem formação no curso de Pedagogia ou em outras licenciaturas. Essa formação inicial em curso superior é exigência em todo o país. Além disso, existe a necessidade da experiência em sala de aula e, em alguns Estados, a

necessidade de ser do quadro efetivo do sistema de ensino. A questão é saber se esses cursos oferecem a formação mínima para a atuação como gestor escolar ou somente habilita o professor na sua profissão docente. Nesse contexto, Uchôa (2012) afirma que:

Desta forma, acredita-se que essa formação não contempla as reais necessidades da ação gestora, ainda mais por que, em alguns casos, existem docentes que atuam na função de gestor sem ter a formação específica na área, bem como, a própria estrutura curricular do curso de pedagogia, ao longo dos tempos e com as novas exigências da sociedade vem sendo modificada para tentar atender as necessidades vigentes. Surge assim a necessidade cada vez maior do educador apropriar-se de novos conhecimentos voltados mais especificamente à atuação na gestão escolar. (UCHÔA, 2012, p. 38)

Uchôa (2012) acredita que, para contribuir com a formação inicial e minimizar as limitações da gestão, bem como para estruturar a ação do educador em atuação como gestor escolar, o governos federal, estadual e municipal devem criar programas de formação continuada na perspectiva de atender às necessidades dos gestores e subsidiá-los para a realização de suas funções, obrigações e compromisso, bem como para garantir a organização e o funcionamento de uma escola que vise formação social, intelectual e integral do indivíduo.

Dentre esses programas que foram colocados à disposição dos gestores escolares pelo governo federal, a partir da década de 1990, podemos citar os dois mais divulgados, como o *Progestão* e a *Escola de Gestores da Educação Básica Pública*. Além desses, foram criados vários outros cursos de formação continuada para gestores escolares, em todos os Estados brasileiros.

Paro (2011) esclarece que, em termos gerais, a formação do gestor escolar no Brasil, foi dividido em duas possibilidades. Primeiramente, a que tende a uma conjuntura mais tradicional que vem desde os trabalhos de Ribeiro (1938, 1952) e “[...] que advoga uma formação técnica específica para o dirigente escolar, com base no argumento de que o diretor tem funções especiais diferentes das funções do professor.” (PARO, 2011, p. 45). Em segundo lugar, há um posicionamento que defende a formação do gestor especificamente na área pedagógica, “[...] à semelhança da formação dos demais educadores escolares, pois acredita que o pouco do específico, ou de técnico não educativo, que existe na função do diretor não exige uma formação regular diferenciada, no molde das habilitações ou mesmo de cursos específicos de administração.” (PARO, 2011, p. 53).

Paro (2009) não concorda com essa formação diferenciada para professores e gestores escolares, já que os educadores, em uma gestão democrática, são todos candidatos em potencial à direção da instituição de ensino. Ele acredita que esta posição a respeito da formação do gestor escolar se posiciona de forma muito tecnicista em relação à função do gestor e ignora o caráter político dessa atividade. Nesse contexto, Coelho (2019) analisa os benefícios oriundos da introdução da democratização na formação continuada dos gestores escolares:

A democratização da gestão escolar, colocada como um dos eixos prioritários do processo político-pedagógico e administrativo e por meio do qual se orienta, organiza e possibilita a prática social da educação e a melhoria de sua qualidade, abriu caminhos para o desenvolvimento de programas de formação continuada voltados para o preparo do diretor escolar e dos demais componentes da equipe gestora, no intuito de

fortalecer a organização e a democratização no cotidiano escolar e nas relações que o permeiam. (COELHO, 2019, p. 61)

Coelho (2019) argumenta que é preciso que todos os gestores escolares tenham consciência de que a escola somente será democrática a partir de um processo educativo comprometido com a participação de todos, incluindo os gestores, os coordenadores, os funcionários, os pais e os alunos, tornando-se uma escola aberta a múltiplas opiniões e colocando em prática uma gestão verdadeiramente democrática.

Gatti (2008), ao analisar as políticas públicas para a formação continuada no país, assegura que diferentes e inúmeras iniciativas, denominadas de educação continuada, foram desenvolvidas, desde 1980, pelos governos federal, estadual e municipal. Dentro das amplas possibilidades incluídas nesse rótulo de educação continuada, foram impulsionadas políticas de governo voltadas ao aprimoramento de gestores.

Além da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (Lei nº 9394/1996), podemos citar outro documento oficial que aborda o tema da formação dos profissionais da educação: o Plano Nacional de Educação (PNE), de 2014 (Lei nº 13.005/2014), que, em sua meta 16, garante a formação continuada a todos os profissionais da Educação Básica em sua área de atuação, “[...] considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.” (BRASIL, 2014, p. 80). Porém, esse documento aborda a formação para gestores escolares apenas em uma de suas estratégias, ao atestar a necessidade de “[...] desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento de cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.” (BRASIL, 2014, p. 83). Ficam evidentes os avanços do PNE em relação à Constituição Cidadã e, na LDB nº 9394/96, contudo, ainda encontramos uma certa superficialidade em relação à formação dos gestores escolares em relação às especificidades do seu cargo.

Com a finalidade de oferecer uma melhor qualidade da educação, levando em conta as mudanças que requer novos desafios e exigem novas habilidades do gestor escolar, é muito importante a formação continuada, já que a formação do gestor é defasada, permitindo uma atualização profissional e a fundamentação para a abordagem de diferentes temas que permeiam a gestão escolar e a instituição de ensino que administra. Faz-se relevante pensar uma formação que proporcione condições de que o gestor conduza de forma qualitativa as ações, as discussões e os rumos da educação nas escolas.

A formação inicial dos gestores escolares acontece, na maioria das vezes, através de licenciaturas, principalmente nos cursos de Pedagogia. Porém, essa formação não contempla, de maneira satisfatória, um conhecimento para os diversos problemas enfrentados, dentre eles a implantação de uma escola inclusiva. Pouco se aborda, nos currículos das licenciaturas, as questões referentes à educação especial na perspectiva da educação inclusiva. Geralmente são oferecidos cursos em nível de especialização com o objetivo de oferecer novos saberes para a organização, além de ações que favoreçam o processo de ensino-aprendizagem de qualidade para todos os alunos.

É no espaço concreto de cada escola, em torno de problemas pedagógicos ou educativos reais, que a formação de professores, centrada na escola e nas suas práticas, proporcionará: o desenvolvimento de profissionais reflexivos; a articulação teoria-prática; a socialização de experiências bem-sucedidas; o desenvolvimento psicossocial do professor; e o fortalecimento da consciência do educador como agente de transformação social e a construção de um referencial teórico que fundamente sua prática (GIROUX, 1997, p. 162).

É consenso que o gestor escolar tem grande importância na escola, e é necessário que ele possa buscar sua atuação baseada na diversidade, devendo ser o primeiro a ter consciência da importância da escola inclusiva e levando toda a comunidade na busca da sua implantação, introduzindo ações que favoreçam esse princípio, oferecendo unidade e não a divisão da escola em dois espaços diferentes: o ensino regular e a educação especial. É indispensável que o dirigente da escola busque um espaço de convivência coletiva positiva, concebendo-o como um todo e não de forma segregada. Nosso entendimento é que a formação dos gestores escolares, seja ela inicial ou continuada, esteja voltada para uma instituição que busque o desenvolvimento integral de todos os discentes, buscando incluí-los em todas as atividades propostas e atendendo às necessidades individuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação da instituição escolar em um espaço que proporcione a todos os alunos o desenvolvimento integral perpassa pela formação dos professores e seus gestores. Eis a importância de investimento em políticas públicas de formação de professores e administradores escolares que vão além de cursos de atualização pedagógica e didática. Essas políticas precisam valorizar os docentes, através de um trabalho de conscientização da importância do professor na construção de uma sociedade mais justa, democrática e com igualdade de oportunidade para todos.

Os caminhos da mudança educacional incidem, segundo Nóvoa (1995), na formação docente, nas transformações pedagógicas realizadas em sala de aula e nas mudanças ao nível das organizações escolares e seu funcionamento através de programas de formação em serviço em que o eixo fundamental seja a reflexão sobre a prática dos educadores buscando as transformações desejadas para a consolidação dos professores como intelectuais transformadores (GIROUX, 1997).

Desta forma, o gestor escolar é de suma importância enquanto articulador do conhecimento e facilitador do planejamento e implementação do PPP, favorecendo a formação dos professores no cotidiano escolar através da organização do espaço escolar e dos tempos destinados à formação, aos debates e à troca de experiências dos saberes pedagógicos adquiridos, socializando com seus pares.

Sabemos que muitos aspectos relacionados à formação docente ainda precisam ser reprogramados, bem como as experiências nas gestões escolares na construção de uma instituição educativa de qualidades para todos que ainda se encontram longe do ideal. Muitas pesquisas referentes ao tema já foram realizadas e esperamos que muitas outras venham a contribuir com o debate sobre a formação docente e a gestão escolar, buscando ações que melhore, gradativamente, a dinâmica dos processos de ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Marcia Ângela da S. Gestão da Educação e a Formação do Profissional da Educação. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

ANDRÉ, M. Formação de professores: a constituição de um campo de estudos. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 33, n. 3, p. 174-181, set./dez. 2010.

- AZZI, S. Trabalho Docente: autonomia didática e construção do saber pedagógico. *In: CAMPOS, Edson Nascimento; PIMENTA, Selma Garrido (Orgs.). Saberes pedagógicos e atividade docente*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- BOAVENTURA, R. S. **A gestão escolar na perspectiva da inclusão**. 122 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do oeste Paulista. Presidente Prudente – São Paulo, 2008.
- BRASIL. **Constituição 1988**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 1998.
- BRASIL/MEC. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**.
- COELHO, J. I. F. **Avaliação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na UFOP: o pensamento atual, o trabalho educativo e administrativo sob a perspectiva dos egressos**. 2019. 240 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2019.
- CONTRERAS, J. **A autonomia de professores**. São Paulo: Cortez, 2002.
- CUNHA, M. I. O tema da formação de professores: trajetórias e tendências do campo na pesquisa e na ação. **Revista Educação & Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 609-625, jul./set. 2013.
- FLORES, M. A. Tendências e tensões no trabalho docente: reflexões a partir da voz dos professores. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 29, n. 1, p. 161-191, jan./jun., 2011.
- GARCIA, C. M. (Org.). **El profesorado principiante: inserción a la docencia**. Barcelona: Ediciones Octaedro, 2009.
- GATTI, B. A.; NUNES, M. M. R. (Orgs.). **Formação de professores para o ensino fundamental: estudo de currículos das licenciaturas em Pedagogia, Língua Portuguesa, Matemática e Ciências Biológicas**. São Paulo: FCC/DPE, 2008.
- GIROUX, H. A. **Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- IMBERNÓN, Francisco. **Formação permanente do professorado: novas tendências**. Trad. de Sandra Trabucco Valenzuela. São Paulo: Cortez, 2009.
- NÓVOA, A. Os professores e o novo espaço público da educação. *In: TARDIF, Maurice; LESSARD, Claude (Orgs.). O ofício de professor: história, perspectivas e desafios internacionais*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- OLIVEIRA, D. A. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1097-1100, set./dez. 2004.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1996.
- STENHOUSE, Lawrence. **Investigación y desarrollo del curriculum**. Madrid: Morata, 1991.
- TARDIF, Maurice. **Saberes docentes: formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- UCHÔA, I. A. T. **Política de formação continuada para gestores escolares no estado de Pernambuco: quais as contribuições para a organização escolar democrática?** 117 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2012.

VEIGA, I. P. A. Docência como atividade profissional. *In*: VEIGA, Ilma Passos A.; ÁVILLA, Cristina Maria (Orgs.). **Profissão Docente**: novos sentidos, novas perspectivas. Campinas: Papirus, 2008.

Submetido em mês de 20XX
Aprovado em mês de 20XX

Informações dos autores

Carlos Augusto de Andrade Barbosa
Mestrando em Educação do PPGE UFAC
E-mail: carlos_augusto2019@outlook.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1074-169X>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9991439483072635>

Alexandre Melo de Sousa
Doutor em Linguística pelo PPGL UFC
E-mail: alexlinguista@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2510-1786>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8092038576985367>