

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

RAQUEL COUTINHO KASEKER

A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA

CURITIBA

2018

RAQUEL COUTINHO KASEKER

A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Escola de Educação e Humanidades, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Sirley Terezinha Filipak

CURITIBA

2018

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Giovanna Carolina Massaneiro dos Santos – CRB 9/1911

K19f
2018 Kaseker, Raquel Coutinho
A formação continuada dos gestores da educação básica / Raquel Coutinho
Kaseker; orientadora: Sirley Terezinha Filipak. – 2018.
101 f.: il.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2018
Bibliografia: f. 98-101

1. Educação. 2. Educação permanente 3. Professores - Formação.
4. Gestor escolar. 5. Educação básica. I. Filipak, Sirley Terezinha.
II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação
em Educação. III. Título.

CDD 20. ed. – 370

**ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO N.º 859
DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE**

Raquel Coutinho Kaseker

Aos trinta dias do mês de agosto do ano de dois mil e dezoito, reuniu-se às 20 horas, na Sala de Defesa - 2.º Andar, da Escola de Educação e Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, a Banca Examinadora constituída pelos professores: Prof.^a Dr.^a Sirley Terezinha Filipak, Prof.^a Dr.^a Sueli Pereira Donato e Prof. Dr. Valdir Borges para examinar a Dissertação da mestranda **Raquel Coutinho Kaseker**, ano de ingresso 2016, aluna do Programa de Pós-Graduação em Educação, Linha de Pesquisa "História e Políticas da Educação". A aluna apresentou a dissertação intitulada "**A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA**" que, após a defesa foi aprovada pela Banca Examinadora. A sessão encerrou-se às 21h 15. Para constar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Banca Examinadora.

Observações: _____

Presidente:

Prof.^a Dr.^a Sirley Terezinha Filipak



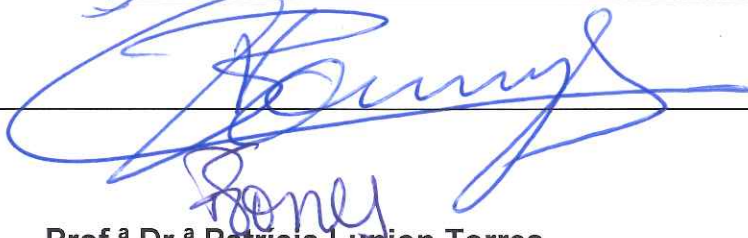
Convidado Externo:

Prof.^a Dr.^a Sueli Pereira Donato



Convidado Interno:

Prof. Dr. Valdir Borges



Prof.^a Dr.^a Patrícia Lupion Torres

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação
Stricto Sensu

Dedico à minha filha
Raphaela Coutinho Glass, que ela possa
sempre seguir meus passos, agradeço
seu companheirismo e compreensão na
realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Por permitir-me a viver de maneira sublime nesse plano espiritual, guiando-me para atingir meus objetivos, dando forças e fé para continuar nas horas difíceis.

Aos meus pais,

Elisabete e Pedro (in memoriam) e ao meu padrasto Rubens (in memoriam), agradeço pela dedicação e incentivo que deram ao longo da minha vida para a realização desse sonho. Agradeço por me ensinarem a viver com dignidade, respeitando sempre os outros seres humanos.

A minha amada filha,

Raphaella Coutinho Glass agradeço pelo incentivo, pelo carinho e compreensão nos momentos difíceis.

Ao meu marido,

Moisés Kaseker, que deu força durante esse percurso, sendo carinhoso e dedicado, apoiando, amparando e ainda muitas vezes lembrando que era possível prosseguir e chegar até aqui. Muito obrigado meu amor.

Meu agradecimento especial a minha professora orientadora,

Dr.^a Sirley Terezinha Filipak, pela dedicação que me orientou durante a Graduação e no Mestrado. Muito grata por mostrar-me os caminhos a seguir, por sempre me inspirar, sendo essencial para minha caminhada até aqui.

Aos professores,

Dr.^a Sueli Pereira Donato, do Centro Universitário UNINTER e Dr. Valdir Borges, da PUCPR, pelas valiosas contribuições e pela presença nas bancas de qualificação e defesa desse trabalho.

Aos professores do PPGE,

Pelos momentos de interlocução, reflexões, crescimento e aprendizado ao longo do Mestrado.

Aos meus colegas,

Por suportarem minhas ausências e lamentações e mesmo assim me deram e teceram palavras de apoio e esperança, por sempre acreditarem em mim.

Ao meu colega,

Luiz Alberto de Alcântara, por em diferentes momentos contribuir, direta ou indiretamente, com a minha pesquisa, seja por meio de discussões, trocas de referências ou interlocuções.

O cão e a árvore também são inacabados, mas o homem se sabe inacabado e por isso se educa. Não haveria educação se o homem fosse um ser acabado. O homem pergunta-se: quem sou? De onde venho? Onde posso estar? O homem pode refletir sobre si mesmo e colocar-se num determinado momento, numa certa realidade: é um ser na busca constante de ser mais e, como pode fazer esta auto-reflexão, pode descobrir-se como um ser inacabado, que está em constante busca. Eis aqui a raiz da educação.

(PAULO FREIRE, 2011, p. 27.)

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema de estudo a formação continuada dos gestores da Educação Básica. A investigação procurou elucidar “como o sistema de ensino desenvolve seu processo de formação continuada aos gestores das escolas da educação básica?” São objetivos específicos da pesquisa: Identificar as estratégias de formação dos gestores das escolas da educação básica do sistema estadual de ensino; Identificar as condições oferecidas pelo sistema estadual de ensino para formar o professor no desempenho da função de gestor; caracterizar o processo de provimento dos cargos de gestores das escolas de educação básica do sistema estadual de ensino. A metodologia utilizada para a realização da pesquisa é a investigação qualitativa, a qual possibilita a compreensão da dinâmica da relação entre o sujeito e o mundo em que vive, opondo-se à estática dos fenômenos positivos experimentados. O sujeito observa e participa do processo de conhecimento. Interpreta os fenômenos, servindo-se da teoria já existente atribuindo-lhes significado. Para a análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo de acordo com Bardin (2010). O estudo partiu da constatação que o gestor necessita de uma formação específica para o desempenho de sua função. O aporte teórico norteador desse estudo apoiou-se em: Libâneo (2014), Saviani (2014), Dourado (2001), Libâneo (2004, 2012), Lück (2010, 2012), Vieira (2009), Santos (2005), Vandresen e Freitas (2012), Eyng (2003, 2007), Ens (2006, 2011), Libâneo (2004, 2012), Lopes (2014), Paro (2007), Pereira (2000), Rios (2000), (2014), Severino (2006), entre outros. A pesquisa analisou os cursos de formação continuada para gestores: escola de gestores, progestão e gestão em foco. Diante dos dados foi possível levantar alguns indicativos sobre as estratégias e condições que são oferecidas pelos cursos de formação de gestores. Pudemos concluir que a formação continuada do gestor é importante para que gestores e futuro gestores adquiram conhecimentos específicos necessários para assumirem a função. Desse modo, os cursos para formação de gestores proporcionam conhecimentos específicos conferindo uma ação significativa da teoria com a prática, mostrando o leque de situações a serem enfrentadas. Acreditamos que esta pesquisa serve como ponto de partida para novas investigações e discussões, provocadas pela necessidade de refletir sobre a formação continuada dos gestores.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Formação Continuada. Escola de Gestores. Gestão em Foco.

ABSTRACT

The present study has as a study theme the continuing education of the managers of Basic Education. The research sought to elucidate, "how the education system develops its process of continuous training to the managers of the basic education schools?" The specific objectives of the research are: To identify the strategies of training of the managers of the basic education schools in the state education system; To identify the conditions offered by the state education system to train the teacher in the performance of the managerial role; characterize the process of filling the positions of managers of the basic education schools of the state education system. The methodology used for conducting the research is qualitative research, which enables the understanding of the dynamics of the relationship between the subject and the world in which he lives, opposing the static of the positive phenomena experienced. The subject observes and participates in the process of knowledge. It interprets phenomena, using existing theory and assigning meaning to them. For data analysis, content analysis was used according to Bardin (2010). The study started from the observation that the manager needs specific training to perform his / her function. The theoretical contribution of this study was supported by: Libâneo (2014), Saviani (2014), Dorado (2001), Libâneo (2004, 2012), Lück (2010, 2012), Vieira Vandresen and Freitas (2012), Eyng (2003, 2007), Ens (2006, 2011), Libano (2004, 2012), Lopes (2014), Paro (2007), Pereira(2000), Rios (2000),(2014), Severino (2006), among others. The research analyzed the courses of continuous training for managers: school of managers, prognosis and management in focus. Given the data, it was possible to raise some indicatives about the strategies and conditions that were offered by the manager training courses. We could conclude that continued manager training is important for managers and future managers to acquire specific knowledge needed to take on the role. In this way, the courses for manager training provide specific knowledge by providing a significant action from theory to practice, showing the range of situations to be faced. We believe that this research is a starting point for further investigations and discussions, caused by the need to reflect on the continued training of managers.

Key-words: School management. Continuing Education. School of Managers. Focus Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Concepções e organização da gestão	21
Quadro 2: Atribuições do diretor/gestor escolar para o desempenho da função.....	41
Quadro 3: Gestão Democrática	55
Quadro 4: Formação Continuada dos Gestores	57
Quadro 5: Marco Legal da formação continuada no Brasil.....	63
Quadro 6: Legislação Educacional	64
Quadro 7: Vídeos do curso de especialização em gestão escolar.....	77
Quadro 8: Matriz curricular.....	79
Quadro 9: Cronograma 2016	86
Quadro 10: Cronograma 2017	87
Quadro 11: Cronograma 2018	89
Gráfico 1: Percentual de escolas segundo o processo de escolha para ocupação do cargo de direção escolar- Brasil- 2013.....	30
Gráfico 2: Porcentual de escolas que envolvem a equipe escolar na elaboração do projeto pedagógico- Brasil- 2013.....	31
Gráfico 3: Percentual de escolas segundo a frequência de reuniões do conselho escolar- Brasil- 2013.	32
Gráfico 4: Percentual de escolas segundo a constituição do conselho escolar- Brasil- 2013.....	33
Gráfico 5: Taxa bruta de matrículas na graduação por rede de ensino Brasil 2004-2014.....	48
Gráfico 6: Participação do segmento público na expansão de matrículas por grande área do conhecimento – Brasil – 2004-2014.....	50
Gráfico 7: Percentual de docentes na educação superior com mestrado ou doutorado, por organização acadêmica – Brasil.	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDHAP	Centro do Desenvolvimento Humano Aplicado
CEFETs	Centro Federal de Educação Tecnológica
CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSED	
CP	Conselho Pleno
EAD	Educação a Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica
DIREDD	Diretoria de Educação a Distância
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
FUNDESCOLA	Fundo de Desenvolvimento da Escola
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituição de Ensino Superior
IFs	Institutos Federais
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
p.	Página
PARFOR	Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica
PDE	Plano de Desenvolvimento
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílio
PNE	Plano Nacional De Educação
PIBIC	Programa de Iniciação Científica
PR	Paraná
PPP	Projeto Político Pedagógico

PROUNI	Programa Universidade para Todos
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEED	Secretaria Estadual de Educação
UAB	Universidade Aberta do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	GESTÃO ESCOLAR.....	17
2.1	CONCEPÇÕES DE GESTÃO	19
2.2	GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	23
2.2.1	AS ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA....	36
2.3	O PAPEL DESENVOLVIDO PELO GESTOR ESCOLAR	38
3	FORMAÇÃO INICIAL	43
3.1	FORMAÇÃO CONTINUADA.....	53
3.2	AS PRODUÇÕES ACADÊMICAS: GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES	53
3.3	O QUE DIZEM AS POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA	61
4	ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO: BRASIL E PARANÁ	69
4.1	AS INICIATIVAS E O PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES NO BRASIL	71
4.2	INICIATIVAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA NO PARANÁ	83
4.2.1	O PROGRAMA PROGESTÃO	83
4.2.2	O PROGRAMA GESTÃO EM FOCO.....	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
	REFERÊNCIAS	97

1 INTRODUÇÃO

Buscando entender como algumas escolas podem ter sucesso enquanto outras não conseguem ter controle de nada, tendo inúmeros abandonos escolares, professores faltosos, falta de recursos, infraestruturas precárias, sabendo que os seus gestores são egressos de diversas licenciaturas as quais possivelmente não possuíam uma base em gestão escolar, faltando assim uma preparação suficiente para exercerem a função de gestores.

Esta pesquisa teve início em 2012-2013 no Sistema de Ensino Privado de Curitiba pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC, originando em 2015 o trabalho de conclusão de curso intitulado “A Formação continuada dos Gestores da Educação Básica do Município de Araucária.” Os resultados obtidos com essa pesquisa suscitaram ampliar a investigação objetivando identificar a formação continuada dos gestores do sistema de ensino estadual de Curitiba.

Considerando os conflitos encontrados no dia a dia da gestão escolar, vivenciados em estágio supervisionado, levando a refletir sobre a formação do gestor devido às dificuldades encontradas nas práxis desse gestor. Assim, os gestores necessitam de condutas e procedimentos que não comprometam a organização escolar.

Por esse motivo busquei dar continuidade no programa de pós-graduação nas pesquisas que iniciei na minha graduação juntamente com a minha orientadora a qual pertence à linha de pesquisa História e Políticas da Educação com o projeto de pesquisa – A Formação Continuada dos Gestores das Instituições de Ensino Superior do Paraná.

Desse modo, a pesquisa é uma oportunidade de refletir sobre a escola de educação básica, no que diz respeito ao programa de formação continuada dos seus gestores e ao processo de sucessão na gestão educacional.

Diante do exposto, o sistema estadual de ensino precisa garantir a formação continuada aos seus gestores, levando em conta que os cargos são ocupados por professores egressos das licenciaturas em diversas áreas e que sua formação inicial não o habilita para o exercício do cargo de gestor.

Para tanto, se fez necessário analisar a base de formação que sustenta a atuação dos gestores da educação básica e o programa de formação continuada que contemplam os conhecimentos necessários para as exigências atuais.

A formação continuada dos gestores é imprescindível para alcançar o conhecimento específico e indispensável para exercer a função de gestor escolar e buscar sanar da melhor forma possível os conflitos que por ventura possam acontecer.

O andamento da escola vai depender da forma como o gestor dirige sua equipe de trabalho - pedagogos, professores, entre outros, uma vez que os alunos da Educação básica constituem o futuro da sociedade.

Lück (2010, p.21) assinala que a falta de visão administrativa interfere no andamento da escola, pois:

A gestão escolar é eficaz quando os dirigentes, ao liderarem as ações da escola, o fazem orientado por uma visão global e abrangente do seu trabalho. Para tanto, é necessário que o dirigente conheça quais são os aspectos que, em conjunto, favorecem o desenvolvimento da escola e da qualidade de suas ações.

Para que isso aconteça o gestor precisa estar informado e conhecer muito bem seu cargo, seus deveres e obrigações. Como seria possível ser um bom gestor sem ter conhecimento na área, já que muitos gestores eram somente professores, ou seja, não tiveram a formação necessária para o desempenho das funções na gestão escolar.

O Estado deve analisar a base de formação que sustenta a atuação dos gestores da educação básica e o programa de formação continuada que contemplem os conhecimentos necessários para as exigências atuais.

Embora seja um cargo de grande responsabilidade e de muita importância, a formação continuada dos gestores é pouco discutida. Para uma boa administração muitos acreditam que basta a parceria entre o gestor e a comunidade escolar.

Esse processo de formação, denominado de continuada, como esclarece Libâneo (2013, p. 187) “é condição para a aprendizagem permanente e para o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional de professores e especialistas”.

Sendo assim, Vandresen e Freitas (2012, p.1-2) apontam para a necessidade de formação permanente do gestor no espaço escolar como uma atividade que:

[...] exige conhecimentos básicos de gerenciamento em recursos humanos, financeiros, materiais, além dos aspectos que envolvem o pedagógico da escola. [...]. Nesses modelos, a função de gestor escolar assume uma amplitude maior devido aos inúmeros e novos desafios enfrentados no exercício de suas práxis diárias.

O gestor comanda a parte financeira e material da escola e tem a obrigação de dirigir, juntamente com a equipe pedagógica, a relação entre ensino e aprendizagem, orientar o saber, gerenciar o conhecimento, intermediando os professores, alunos e pais.

Para Vieira (2009, p.159):

[...] quando muitos trabalham em favor da aprendizagem e do sucesso dos estudantes alguma coisa acontece também de diferente na escola. E isso tem a ver com a gestão participativa. A figura do diretor ou da diretora é importante, e o papel de sua liderança é indiscutível. Um gestor ou uma gestora que só se preocupa com os aspectos administrativos, porém, perde de vista a alma de sua escola que, [...], é o projeto político-pedagógico. Assim, a gestão compartilhada e a incorporação dos diversos sujeitos que fazem a escola são importantes elementos de seu sucesso.

Com a gestão compartilhada tendo o gestor como líder, conseguiu garantir uma escola de qualidade e de sucesso. Deste modo o gestor necessita conhecer afundo suas funções.

Os questionamentos sobre a gestão escolar são vários. Seria a proposta de gestão de uma escola estadual um processo de gestão democrática? Ou trata-se apenas de questões mais administrativas? Como é o processo de provimento dos cargos de gestores das escolas de educação básica do sistema de ensino? Ele oferece condições para formar o professor no desempenho da função de gestor?

Diante disso a questão norteadora da pesquisa é:

Como o sistema estadual de ensino desenvolve seu processo de formação continuada aos gestores das escolas da educação básica?

Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo geral investigar o processo de formação continuada dos gestores da educação básica. Para que esse objetivo seja contemplado os objetivos específicos são:

- a) Identificar as estratégias de formação dos gestores das escolas da educação básica do sistema estadual de ensino;
- b) Identificar as condições oferecidas pelo sistema estadual de ensino para formar o professor no desempenho da função de gestor;

- c) Caracterizar o processo de provimento dos cargos de gestores das escolas de educação básica do sistema estadual de ensino;

Essa pesquisa está dividida em cinco capítulos: o primeiro capítulo é a Introdução, na qual consta o contexto geral da pesquisa, o problema, os objetivos. O segundo capítulo está relacionado aos conceitos e concepções de gestão e gestão democrática. O terceiro capítulo refere-se à formação inicial e continuada. No quarto capítulo faz-se uma análise dos programas de formação continuada dos gestores do sistema Estadual de ensino, e, por fim, o quinto capítulo faz as considerações finais, referente à pesquisa, seus questionamentos e apontamentos.

2 GESTÃO ESCOLAR

Para delinear o caminho sobre o estudo de gestão escolar, se faz necessário um pequeno histórico sobre o assunto. Desta forma, a gestão escolar “é um valor já consagrado no Brasil. Embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social e educacional”. (FERNANDES & VIEIRA, 2009, p. 7288-7289), assim, a gestão escolar necessita de uma compreensão acerca das funções, definições, contribuições, objetivos e caminhos que a escola e os profissionais da educação precisam percorrer. Diante disto, recorreremos a Oliveira (2013, p.15-16), buscando definições sobre gestão escolar. Nas palavras do autor:

Uma atividade de natureza semelhante aquela adotada na perspectiva empresarial, em que a atividade administrativa consiste, basicamente, na condução de grupos humanos que operam em tarefas divididas visando ao alcance de objetivos comuns.

José Querino contextualiza a gestão escolar e suas respectivas atividades, comparando à gestão empresarial. A comparação pode ser aceita de forma rasa. O contexto escolar, os profissionais da educação e os alunos, estão longe do contexto empresarial, pautado somente no lucro. A gestão escolar está relacionada ao ambiente formativo, a ênfase é o aprendizado do aluno e é preciso pensar no administrativo e pedagógico ao mesmo tempo. Anísio Teixeira nos apresenta a gestão escolar como uma atividade que proporciona uma “atividade mediadora”:

Concebe a atividade administrativa como uma atividade de mediação, no caso da escola, uma atividade que dispensa a presença do diretor/ administrador autoritário, colocando em seu lugar o mediador, que se ocuparia da função de servir os professores no desenvolvimento do trabalho pedagógico. (OLIVEIRA, 2013, p.16)

A discussão em torno da gestão escolar decorre da necessidade de compreender qual é o seu verdadeiro papel, percebido que não funciona de maneira isolada. Assim, Lourenço Filho retoma os conceitos de José Querino, atribuindo à gestão escolar as referências da administração empresarial, porém voltada ao cotidiano da escola.

Ao adotar as “teorias novas de Administração”, retoma os conceitos formulados no Âmbito da administração empresarial e enfatiza dois aspectos referentes à função de diretor escolar: “**coligir**”, no sentido de reunir informações acerca dos problemas que se apresentam no cotidiano da escola: e “**decidir**”, de modo que os problemas possam ser efetivamente solucionados, pautando-se em quatro modalidades: **a) planejar e programar; b) dirigir e coordenar; c) comunicar e inspecionar; d) controlar e pesquisar**- Essa ação administrativa visaria ao atendimento dos objetivos determinados pelas equipes diretivas das escolas, [...]. (OLIVEIRA, 2013, p. 16)

A gestão escolar tem como base a administração empresarial e é o ponto comum do pensamento entre os autores José Quirino, Anísio Teixeira e Lourenço Filho, mostrando que a administração empresarial marcou e influenciou substancialmente esses autores. Já Alonso, apresenta (OLIVEIRA, 2013, p. 16) a gestão escolar como equilíbrio dos fatores internos e externos. Este pensamento está baseado no contexto da Teoria Geral dos Sistemas, como ferramenta para análise da organização escolar.

Alonso, ao colocar o equilíbrio dos fatores internos e externos, mostra a preocupação da interação da “comunidade escolar”. O educador português Antônio Nóvoa (2002, p. 237-263) define “comunidade educativa” como “a qual abarca alunos, professores, encarregados de educação e a comunidade envolvente em que as escolas se inserem”.

Heloísa Lück (2012) contribui para esta discussão acerca da relação da gestão escolar e gestão empresarial. A autora trabalha a ideia da gestão escolar como uma superação à administração, pois abrange uma gestão também à gestão de pessoas. Desta forma, a gestão escolar pressupõe o trabalho de outras dimensões, como a gestão administrativa, gestão do currículo e bem como também de resultados. (LÜCK, 2012, p. 97).

A gestão escolar teve seu marco histórico na década de 1990, mas sua efetivação ocorreu com a Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.394/96, a qual passou por diversas mudanças administrativas e pedagógicas. Vieira (2009, p.43), nos esclarece que a gestão escolar se refere à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino e ainda acrescenta que:

[...] a LDB de 1996 foi a primeira das leis de educação a dispensar atenção particular à gestão escolar, atribuindo um significativo número de incumbências às unidades de ensino (LDB, Art. 12, Inciso I a VII), [...]. Segundo a LDB, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a principal das atribuições da escola, devendo sua gestão orientar-se para tal finalidade. A proposta pedagógica é, com efeito, o norte da escola, definindo caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional, a elaboração e a execução da proposta pedagógica são as principais atribuições da escola, sendo norteadoras para definir os seus rumos e para aqueles que estão ao seu entorno. Deste modo, a proposta pedagógica não pode possuir iniciativas isoladas, é preciso de uma mobilização conjunta da equipe escolar. Nesta perspectiva, o Centro do Desenvolvimento Humano Aplicado, programa de formação de gestores, entende que a gestão escolar deve e pode promover ações voltadas à participação da equipe escolar:

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presente na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens significativas. (CEDHAP, 2003, p.2)

Nota-se que com a complexidade do processo de gestão escolar se faz necessário uma dinâmica a qual apresente elementos e recursos que propiciem a interação das atividades da escola e seus pares proporcionando a formação efetiva de seus alunos.

2.1 CONCEPÇÕES DE GESTÃO

As concepções de gestão apresentam diversas modalidades e por esta razão é de suma importância apresentá-las. Assim, para Libâneo (2012), elas possuem finalidades sociais e políticas. A título de exemplo, na concepção técnico-científica prevalece a visão tecnicista e burocrática possuindo a gestão centralizada no diretor, considerada a mais comum na educação brasileira.

A gestão escolar é exercida por um gestor, o qual deve possuir formação adequada, conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.394/96 em seu artigo 64, a formação ocorre da seguinte maneira:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

De acordo com a lei de diretrizes e bases o gestor deve possuir graduação em Pedagogia ou Pós-graduação, ficando a critério da instituição de ensino. No entanto, os gestores são egressos das diversas licenciaturas e nem todos possuem a formação definida em lei. Alinhando-se a relação entre o trabalho do gestor e sua atividade definida por lei, Heloísa Lück (2011, p.21) contribui que a gestão é:

Um processo de mobilização da competência e da energia das pessoas coletivamente organizadas para que por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

Heloísa Lück faz um alerta para o fato de um gestor ter a necessidade do conhecimento e da visão administrativa para que esta percepção possa favorecer o desenvolvimento da escola e a qualidade de suas ações. Por isso a importância de uma formação voltada para a gestão escolar. Podemos identificar outra concepção de gestão escolar na afirmação de Libâneo (2012), que explicita sobre as várias concepções de gestão:

A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, cogestão. (2012, p.438)

A atividade da gestão pode e deve impulsionar meios e procedimentos para alcançar seus objetivos, de modo que consiga cumprir com o desempenho da função do gestor. Libâneo, não somente apresenta as concepções da gestão escolar, ele afirma que a gestão escolar possui diferentes modalidades. Para o autor, a gestão escolar está organizada em quatro tipos: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática participativa.

O quadro 1 apresenta as principais características de cada concepção, de organização e gestão escolar.

Quadro 1: Concepções e organização da gestão

CONCEPÇÕES DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR			
TECNICO-CIENTIFICA	AUTOGESTIONÁRIA	INTERPRETATIVA	DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA
Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar. Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros. Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas e regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se, às vezes dos objetivos específicos da instituição escolar. Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras. Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.	Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político). Decisões coletivas (assembleias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercícios de autoridades e de poder. Ênfase na auto-organização de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções. Recusa a normas e sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva. Crença no poder instituinte da instituição e recusa de todo o poder instituído. O caráter instituinte dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído. Ênfase nas inter-relações, mais do que nas tarefas.	A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva. Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhadas. A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preferindo o caráter formal, estrutural, normativo.	Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola. Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela. Qualificação e competência profissional. Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão mediante coleta de informações reais. Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações tomadas de decisões. Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados. Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

Fonte: Educação Escolar: Políticas, Estruturas e Organização. Libâneo (2012, p. 449).

Após a breve descrição feita pelo autor no quadro das concepções, constatamos que na concepção técnico-científica a valorização é centralizada no poder do diretor, possui ênfase nas tarefas, sua prática de gestão é da administrativa empresarial e é baseada em normas e regras.

Baseia-se na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora dessa concepção é denominada de administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, com utilização mais forte de métodos e de gestão da administração empresarial. (LIBÂNEO, 2012, p. 446)

O modelo de abordagem técnico-científico visa o trabalho racional e eficiente, a centralização do poder na mão do diretor demonstra a hierarquia de cima para baixo, sua ênfase é nas tarefas. Essa abordagem é vista como gestão da qualidade total. Os princípios da concepção autogestionária estão voltados para as decisões coletivas, com a participação de todos os membros da instituição, sendo considerados iguais.

A concepção *autogestionária* baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. Na organização escolar, em contraposição aos elementos *instituídos* (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente os elementos instituintes (capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos). (LIBÂNEO, 2012, p. 446)

Desse modo, o grupo cria seus próprios procedimentos e normas para a organização da escola. No caso da concepção interpretativa, a valorização é da construção social, suas ações são interpretações, destacando valores de caráter humano e práticas compartilhadas.

Considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional, por sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social baseada nas experiências subjetivas e nas interações sociais. (LIBÂNEO, 2012, p. 446-447)

A concepção democrático-participativa é baseada na relação entre o diretor, os membros da escola e a comunidade educativa. Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações, pois deve existir uma relação harmoniosa entre todos.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomada as decisões coletivamente, cada membro da equipe assume a sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÂNEO, 2012, p. 447)

O gestor toma as decisões de maneira coletiva e cada membro da equipe escolar realiza sua função de forma participativa. Há integração entre a comunidade e a equipe escolar. Na rede pública de ensino é determinado que a gestão seja democrática, ela está amparada na legislação educacional, artigo 206 da Constituição Federal de 1988, no inciso VI, que estabelece “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei.” Reiterado no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.394/96, o qual trata especificamente desse assunto.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão deve levar em conta as peculiaridades de cada escola, respeitando as culturas organizacionais, os valores, as crenças, as normas. Envolver os profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico é a primeira ação para a implantação de uma gestão democrática, pois democracia exige a participação de todos, da mesma forma quando a comunidade escolar participa ativamente em conselhos escolares e associações de pais e mestres.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.394/96, artigo 3.º inciso VIII e no artigo 14, como já citado anteriormente, a concepção de gestão no sistema público de ensino deve ser democrática. Para que a gestão democrática se efetive se faz necessária a participação de todos os envolvidos no processo educativo. Vitor Paro faz uma dura crítica sobre a participação da comunidade neste processo democrático. Para o autor esta participação precisa ocorrer de forma efetiva, mas também de forma interventora. Isto é, esta participação precisa ser na mediação, na tomada de decisões, caso contrário, a participação será apenas uma mera formalidade para cumprimento das normas do Estado. Nas palavras do autor:

(...) por mais que seja colegiada a administração da unidade escolar, se ela não inclui a comunidade, corre o risco de construir apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado, para atender a interesses que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária. (PARO, 1997, p. 16).

A participação da comunidade educativa pode e deve acontecer de forma interventora, como ferramenta que proporcione uma transformação dos mecanismos educativos. Ao adotar mecanismos básicos para a efetivação da gestão democrática como: descentralização, participação, transparência, autonomia, equidade, organização, respeito à opinião de cada um e trabalho coletivo. Como nos diz Libâneo (2012, p.450-451):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2012, p. 450-451).

Com a participação da comunidade escolar é possível propiciar um melhor clima de trabalho havendo uma aproximação entre professores, alunos e pais, assegurando o principal meio da gestão democrática no desenvolvimento de todos. A democratização da gestão escolar está em busca de uma educação de qualidade devendo ser pensada como condição para ser alcançada. Mas este processo de democratização e participação é conflituoso, pois estamos falando de gestores, professores, pais e de toda uma comunidade. São pessoas de realidades diferentes, conhecimentos, experiências e vivências distintas. Neste percurso poderemos identificar conflitos, sejam eles de opiniões e/ou decisões. Para isso, Vitor Paro argumenta:

Na perspectiva da participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca da democratização escolar como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance, como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população. (PARO, 2016, p. 5859).

Para Vitor Paro, os conflitos são inevitáveis, mas cabe ao gestor conduzir estes conflitos de forma transparente. Quando há transparência na gestão escolar aumentam as possibilidades de resolução dos conflitos. Não são minimizados, como salienta o autor, mas o clima fica mais adequado para que as causas sejam

identificadas e as consequências atenuadas. Tal procedimento efetiva cada vez mais a gestão democrática garantindo uma educação adequada. Como a participação democrática na escola não acontece espontaneamente, necessita que sejam promovidos recursos que incentivem as práticas participativas da comunidade dentro da escola. Para este cenário, Vitor Paro nos apresenta possibilidades neste seguimento. Nas palavras do autor:

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 2016, p. 57).

O que Vitor Paro nos alerta traz uma crítica ao Estado, pois somente o fato de ter a gestão democrática garantida em Lei não quer dizer que não precise de mecanismos que viabilizem o cumprimento desta Lei. Em outras palavras, precisamos de uma conjuntura de trabalho que estimule a comunidade educativa na participação efetiva desta gestão, onde há necessidade de mecanismos para viabilizar e incentivar a participação da comunidade com a verificação das condições oferecidas para a participação da comunidade garantindo assim a efetivação da gestão democrática. É preciso considerar a sociedade, respeitando suas diversidades e interesses, promovendo discussões por meio de reuniões do conselho escolar, de pais, enfim, promover inúmeras relações com a comunidade escolar na perspectiva da concretização da gestão escolar.

Como já expressamos, a gestão democrática está amparada na Lei tanto da Constituição Federal de 1988 quanto a LDBEN n.º 9.394/96 tratam do tema, corroborando com as leis o Plano Nacional De Educação 2001 e o Plano Nacional De Educação 2014 vem reforçar a efetivação dessas políticas públicas propondo metas e estratégias para alcançar seus objetivos. O Plano Nacional De Educação 2014-2024 possui 20 metas e 254 estratégias. A meta 19 estabelece a gestão democrática da educação, reafirmando a legislação educacional:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

A meta 19 assegura e estabelece a gestão democrática. Ainda há muito que discutir e esclarecer sobre como proceder a sua implementação tendo em vista que

a comunidade escolar ainda continua distante das decisões mais importantes da escola. Para que possa atingir o cumprimento da meta 19 há oito estratégias analisadas a seguir:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regule a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional e que considere conjuntamente para a nomeação dos diretores de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar; (BRASIL, 2014).

A primeira estratégia trata da verba destinada à educação, no entanto sabe-se que há resistência nos critérios democráticos para a escolha dos diretores de escola. A segunda estratégia estabelece a ampliação de programas de apoio e a formação de conselhos e conselheiros.

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do FUNDEB, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções; (BRASIL, 2014).

A estratégia 2 tem o intuito de garantir os recursos financeiros e outros itens necessários ao bom desempenho dos conselhos. O ideal é que além destas medidas, promovam uma preparação adequada aos conselheiros para que estejam cientes das suas responsabilidades nestas funções. A terceira estratégia incentiva a criação de fóruns permanentes da educação, com o intuito de coordenar e efetuar o acompanhamento do Plano Nacional De Educação.

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital, bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação; (BRASIL, 2014)

A partir desta estratégia percebemos que falta conscientização para implementar a gestão democrática na escola, como já foi explicitado anteriormente. Espera-se que, com os Fóruns de Educação, seja possível colaborar com reflexões e discussões sobre as questões propostas no PNE e seus planos de educação contribuindo para a efetivação de resultados positivos na implementação da gestão democrática. Por isso a quarta estratégia incentiva o fortalecimento e a construção

de grêmios estudantis e associação de pais e mestres, garantindo espaços adequados.

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares por meio das respectivas representações; (BRASIL, 2014).

Os grêmios estudantis estão praticamente extintos. Há necessidade da constituição e do fortalecimento para que ocorra a efetiva participação dos estudantes nas decisões importantes das escolas. Da mesma forma em relação às associações de pais e mestres, pois ambas são auxiliares na gestão da escola. Já a quinta estratégia refere-se à constituição e fortalecimento dos conselhos escolares, bem como disponibilizar instrumentos de participação e fiscalização na gestão.

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se de funcionamento autônomo; (BRASIL, 2014).

É de suma importância que os conselheiros saibam exatamente como fiscalizar a gestão escolar. Esta fiscalização necessita de acompanhamento para identificar e propiciar quais caminhos poderão ser seguidos diante dos próximos desafios, pois um grande desafio é o cumprimento da estratégia 6, que estimula a participação da comunidade escolar, pais, docentes e gestores na formulação dos projetos político-pedagógicos.

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares; (BRASIL, 2014).

Toda a comunidade escolar precisa compreender o que significa o projeto político-pedagógico da escola. Participar da elaboração significa assumir coletivamente o processo ensino-aprendizagem, garantir uma educação de qualidade e efetivar a gestão democrática.

A sétima estratégia da meta 19 do Plano Nacional De Educação determina: “19.7 favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;” (Brasil, 2014).Essa autonomia determinada pela estratégia 7 pode contar com a ajuda dos programas do governo

os quais estão voltados para a autonomia dos recursos financeiros, porém, esses programas não possuem avaliação, sendo assim não é possível certificar-se que esses programas vão auxiliar no cumprimento da meta de autonomia financeira. E por fim, a última estratégia define a necessidade de programas de formação de gestores escolares e critérios para o provimento dos cargos.

19.8) 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 dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão. (BRASIL, 2014)

A meta 8 é uma das mais importantes, ela é o foco deste trabalho pois nem todos os professores que serão os futuros gestores escolares tiveram a possibilidade de complementar a formação em cursos de pós-graduação em gestão escolar. Desta forma, há a necessidade de se oferecer programas de formação aos futuros gestores, bem como uma prova específica, pois são muitos os conhecimentos necessários para exercer tal função.

Para verificar se as metas e estratégias estão sendo cumpridas, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira – INEP elaborou um relatório de monitoramento das metas do Plano Nacional De Educação, o qual foi elaborado pelas professoras doutoras Eloisa Maia Vidal e Sophia Lerche Vieira com parceria com pesquisadores da Diretoria de Educação a Distância-Dired e do INEP. Das 8 estratégias da meta 19 foi realizado o monitoramento e a avaliação de três estratégias pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira, sendo escolhidas as estratégias 1, 6 e 7. Elas foram apontadas por fundamentações possíveis de identificar dados abrangentes e confiáveis de indicadores de cada uma.

A escolha por delimitar as análises às estratégias apontadas se fundamentou na condição de ser possível identificar bases de dados abrangentes e confiáveis sobre os indicadores construídos a partir de cada uma, além de conseguir informações sobre uma série histórica que permitisse observar comportamentos ao longo do tempo. No entanto, é importante destacar que a expressão “gestão democrática da educação” se caracteriza como um conceito polissêmico e multidimensional, sobre o qual se procura delinear alguns aspectos que vêm sendo implementados na política educacional brasileira, considerando, sobretudo o que explicita a Constituição Federal de 1988 (CF) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996). (BRASIL, 2016, p. 413)

O documento trata o termo “gestão democrática da educação” como polissêmico e multidimensional, delineando alguns aspectos que estão sendo

implementados nas políticas educacionais como é o caso da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.394/96. A maneira que está sendo conduzida a gestão escolar enfatiza uma contradição entre o que está determinado na lei e o que realmente acontece na prática, pois não estamos conseguindo ser democráticos. Isto fica evidente nos dados coletados pelo INEP quando é feito o levantamento do ingresso dos gestores.

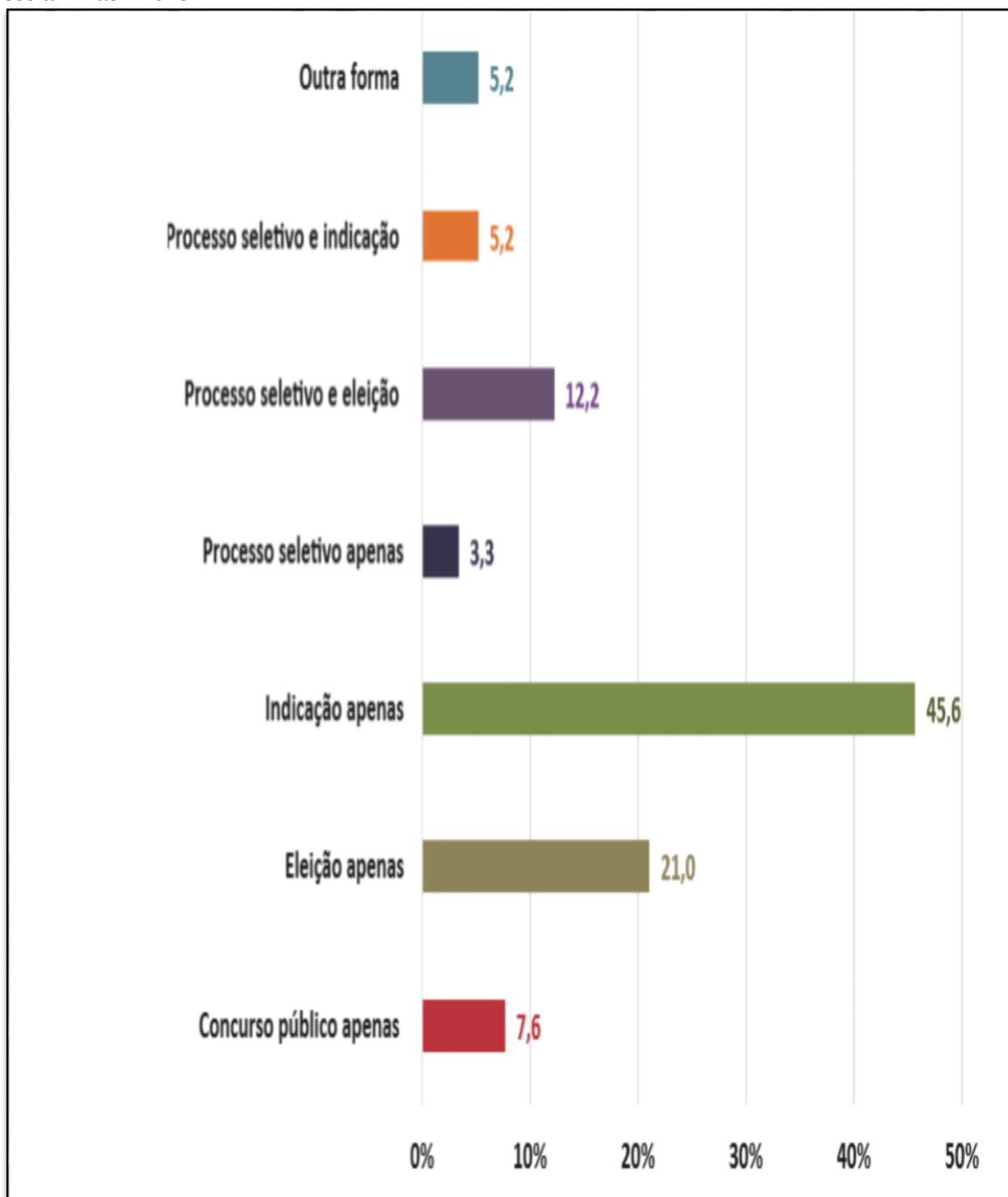
É notório que falta o envolvimento e percepção da comunidade escolar no processo democrático, seja na construção do projeto político pedagógico, na escolha do seu gestor, na forma de uma gestão cooperativa com o envolvimento de todos os envolvidos, por isso se faz necessário despertar o senso de responsabilidade da comunidade. Os dados utilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira foram coletados pelo SAEB, o qual aplicou questionários aos diretores por meio da Prova Brasil. Esses dados foram coletados em 2013 e participaram da Prova Brasil 36% das escolas públicas do Brasil. A partir dos resultados dessa prova foi possível a produção do relatório de monitoramento do Plano Nacional De Educação. Os critérios indagados de acordo com a recomendação da meta 19 dizem respeito à forma adotada para o ingresso dos gestores para ocuparem os seus cargos, sendo os seguintes: critérios técnicos (seleção e concurso), critérios de consulta pública (eleição), processo misto de seleção e eleição, seleção e indicação e critério de indicação apenas.

O gráfico 1 apresenta o percentual de escolas segundo o processo de escolha para ocupação do cargo de direção escolar. Os dados indicam que 45,6% dos cargos de gestores no Brasil ainda são por indicações; processo seletivo e indicação 5,2%; 21% pelo processo de eleição; processo seletivo e eleição 12,2%; processo seletivo apenas 3,3%; concurso público 7,6% e 5,2% outra forma de ingresso. Ainda que somente 33,2% dos gestores sejam eleitos, os outros dados já indicam um movimento para selecionar de outra forma que não seja por indicação, quando há a existência de um processo seletivo ou concurso público, já que nem todos possuem as condições necessárias para o exercício da função de gestor.

Em consulta ao Observatório do Plano Nacional de Educação (IBGE/Pnad, 2018), a informação é de que não há indicadores para verificar o cumprimento da meta 19. De modo que se evidencia a inexistência de uma preocupação em efetivar a meta 19. Nesta perspectiva é fundamental promover possibilidades para que ela se cumpra. Muitas ações ainda são necessárias para se concretizar a gestão

democrática na educação brasileira. A Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional já completou mais de 20 anos e nem todos os municípios possuem Conselhos Municipais de Educação. Tal medida já deveria ter sido executada desde a promulgação da lei.

Gráfico 1: Percentual de escolas segundo o processo de escolha para ocupação do cargo de direção escolar- Brasil- 2013

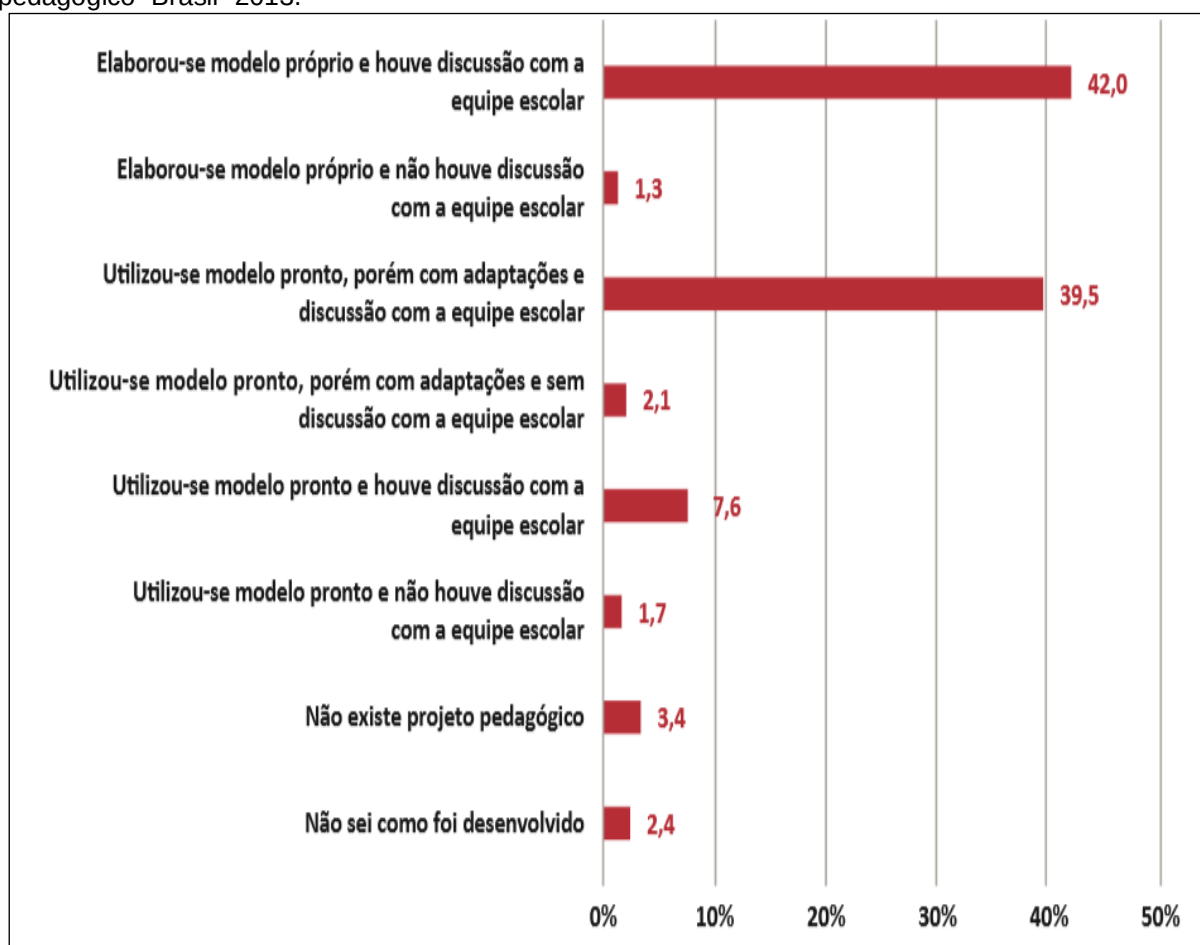


Fonte: Direde/Inep (com base em dados do questionário Prova Brasil/Aneb) 2016, p.420.

O processo de escolha dos gestores está longe de ser democrático, pois apenas 1/3 dos gestores escolares ocupam o cargo por meio do processo eleitoral o qual a comunidade escolar elege por meio de voto direto. A maioria dos gestores, ou seja, 66,9%, assumem seus cargos por diversas maneiras, mas nenhuma delas é democrática. Quando o gestor é indicado podemos dizer que existe um certo clientelismo político, sendo vista como uma empresa tipicamente capitalista visando lucros. Quanto ao concurso público, o caráter político fica escondido. Somente no processo que o gestor é eleito constatamos o caráter democrático.

Em relação à elaboração do Projeto Pedagógico, o gráfico 2 mostra que 93,6% das escolas possuem e elaboram o projeto pedagógico, mas nem sempre esses projetos são elaborados com o auxílio da equipe escolar. Muitas vezes as escolas buscam modelos prontos. Podemos observar que 42% das escolas estão elaborando os seus próprios projetos com o auxílio da equipe escolar, demonstrando que ao elaborar seus projetos também estão efetivando a gestão democrática.

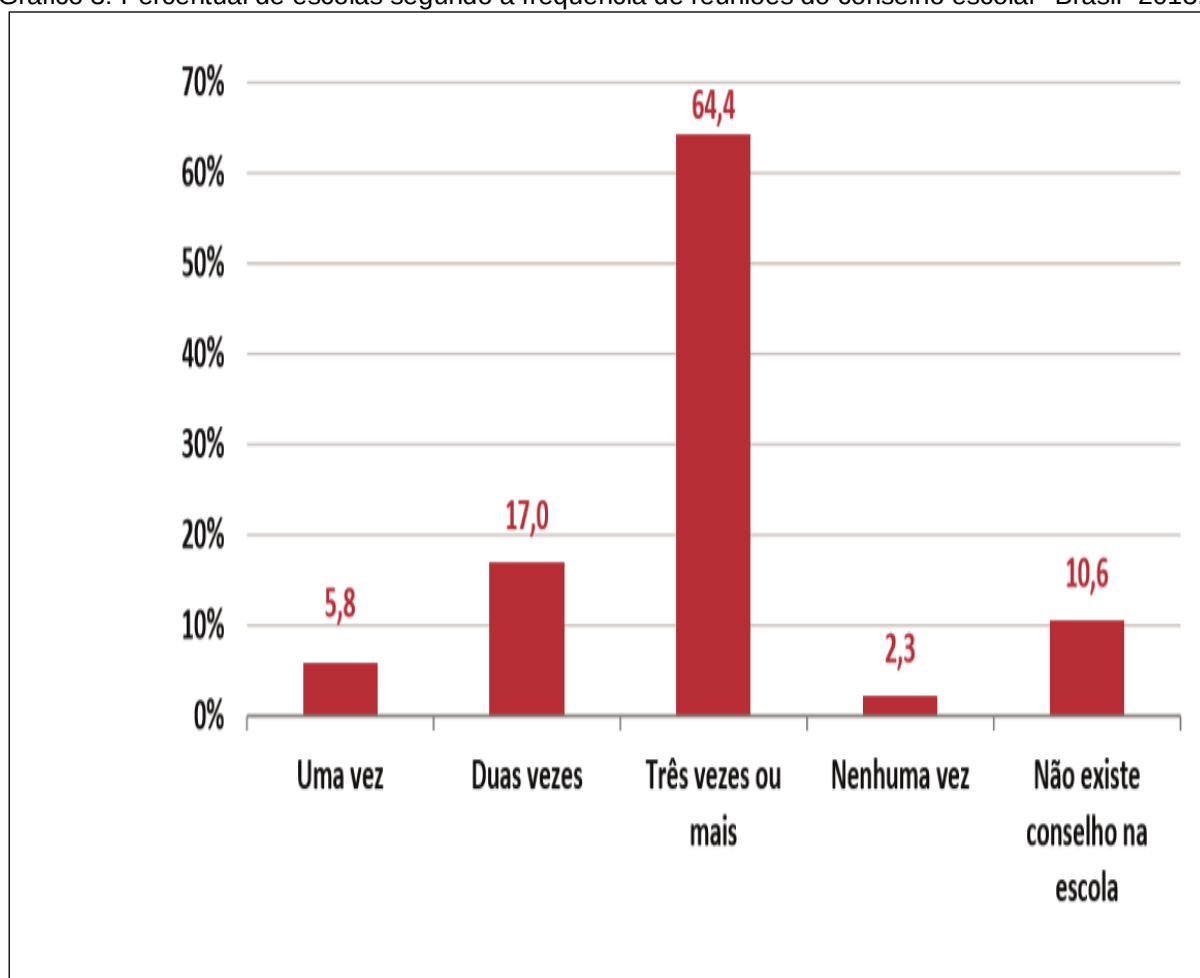
Gráfico 2: Porcentual de escolas que envolvem a equipe escolar na elaboração do projeto pedagógico- Brasil- 2013.



Fonte: Dired/Inep (com base em dados do questionário Prova Brasil/Aneb) 2016, p.422.

O gráfico 2 mostra também que 39,5% das escolas utilizam um modelo pronto mas adaptado às suas particularidades, contando com a participação da equipe escolar. Sendo apenas 3,4% das escolas a não possuírem o projeto pedagógico, podemos dizer que existe uma preocupação por parte delas em elaborar seu projeto pedagógico já que de alguma maneira elas fizeram um projeto mas ainda necessita estar claro que o PPP precisa ser elaborado com a colaboração de toda a equipe escolar. Das escolas pesquisadas, 89,5% possuem conselho escolar e 10,5% não possuem. O gráfico 3 apresenta a frequência das reuniões do conselho escolar nessas escolas.

Gráfico 3: Percentual de escolas segundo a frequência de reuniões do conselho escolar- Brasil- 2013.



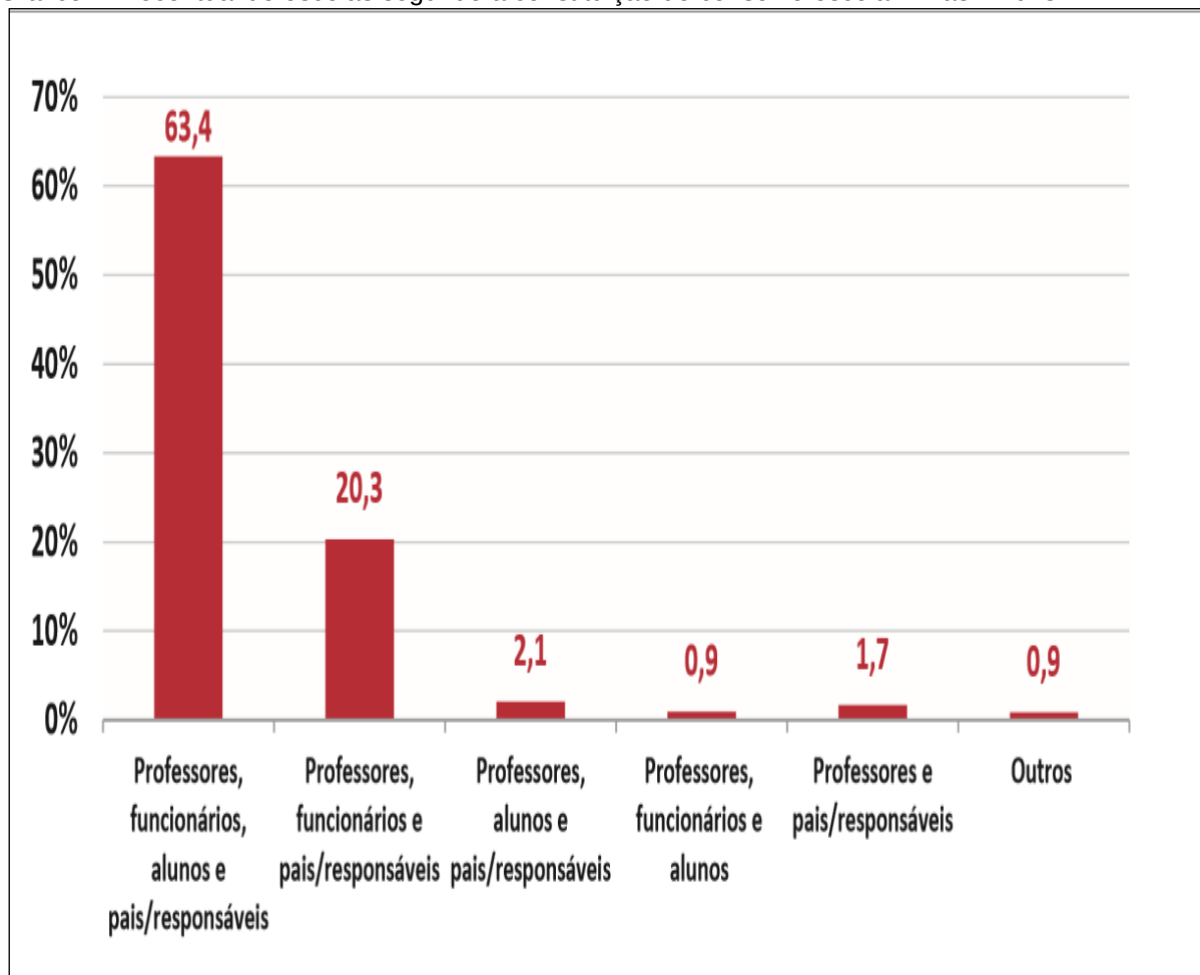
Fonte: Direde/Inep (com base em dados do questionário Prova Brasil/Aneb) 2016, p. 425

Pode-se observar que 87,2% realizam reuniões do conselho escolar, sendo que 64,4% das escolas realizam as reuniões do conselho com uma frequência de

três ou mais vezes e apenas 2,3% não realizam nenhuma vez mesmo tendo o conselho.

O gráfico 4 apresenta a constituição do conselho escolar. A maior parte conta com a participação dos professores, alunos, pais e responsáveis no conselho.

Gráfico 4: Percentual de escolas segundo a constituição do conselho escolar- Brasil- 2013.



Fonte: Dired/Inep (com base em dados do questionário Prova Brasil/Aneb) 2016, p.427.

A participação dos professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis conta com 63,4% das participações. 20,3% contam apenas com funcionários, pais e responsáveis. Deste modo, 99,1% das escolas possuem interferências externas, tanto de instâncias superiores, quanto da comunidade. Em contrapartida, o gráfico 4 chama a atenção pelo fato de que 0,9% contam com outros tipos de organização, demonstrando que as escolas não possuem conselho escolar e indo contra a gestão democrática determinada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. O relatório do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira procurou

mapear os dados da gestão democrática por aproximação devido à falta de base para a coleta de dados.

É importante destacar que não existe base de dados censitária sobre os gestores das escolas públicas brasileiras, o que nos levou a adotar, como referência, os microdados disponibilizados pelo Saeb (Prova Brasil e Aneb) no ano de 2013, os quais, com algumas fragilidades para tal fim, ainda podem ser considerados a base de dados mais robusta sobre o tema. Para que o monitoramento da Meta 19 do PNE ocorra de forma satisfatória, aponta-se a necessidade de que seja criado um módulo sobre gestão escolar no censo Escolar de acordo com o que propõe a Estratégia 18.5 da Meta 18 do PNE, incluindo aspectos que permitam caracterizar e/ou tipificar a gestão escolar nas suas múltiplas dimensões. (BRASIL, 2016, p.432-433)

O monitoramento satisfatório da meta 19 é necessário que seja criado um módulo no censo escolar, permitindo caracterizar a gestão democrática e suas dimensões. Os indicadores afirmam que as escolhas dos gestores acontecem de diversas maneiras, que as escolas possuem a participação da comunidade. Para Vitor Paro, é:

Pela peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou seja, sua legitimidade advém essencialmente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem a sua direção. Nesse sentido, há que se pensar em formas de escolhas democráticas que superem o anacrônico processo burocrático de provimento por concurso bem como a clientelística nomeação político-partidária, os quais costumam ambos, impingir aos trabalhadores e usuários da escola uma figura estranha a sua unidade escolar e a seus interesses mais legítimos. (PARO, 2015, P. 115).

Em alguns Estados do Brasil já estamos caminhando para garantir a legitimidade da escolha do seu gestor, pois os mesmos assumem o provimento de seus cargos por meio de eleições, como é o caso do Paraná. A gestão escolar na rede pública de educação se dá de maneira democrática, por meio de eleição direta com duração do mandato de quatro anos, sendo que ao chegar à metade do mandato esses deverão apresentar ao conselho Escolar um relatório com informações sobre o Plano de Ação proposto para o período correspondente, bem como comprovar que as prestações de contas estão em dia.

A eleição para gestor é realizada entre os meses de novembro e dezembro no ano de eleição para diretor escolar. Podem ser candidatos os servidores que fazem parte do quadro próprio do magistério, ao quadro único de pessoal, ao quadro de funcionários da educação básica ou do poder executivo. É necessário ter curso superior em licenciaturas e compor o quadro do estabelecimento desde o início do ano letivo da consulta, apresentar plano de ação compatível ao Projeto Político

Pedagógico-PPP da escola e com as políticas públicas da Secretária da Educação. Os atuais gestores também podem ser candidatos à reeleição. De acordo com Vandresen e Freitas (2012, p. 11), a gestão deve ter como base a democracia e que a eleição para diretor deva acontecer por meio do voto da comunidade escolar:

A gestão das escolas da rede pública estadual adota princípios democráticos, pois os diretores das escolas são escolhidos por voto direto da comunidade escolar, de acordo com a Carta Constitucional de 1988 que institui a democracia participativa, na qual o povo exerce o poder, de forma direta, pela Gestão Democrática do Ensino Público. Esse direito foi ratificado pelo Artigo 3.º da LDBEN, de 1996, pelas Constituições de vários Estados, e pelo plano Nacional de Educação, elaborado pelo Ministério da Educação, em 1998.

Os votos têm o mesmo peso para professores, funcionários, pais de alunos menores e alunos maiores de 16 anos, garantindo um processo mais democrático. O processo de consulta à comunidade escolar para designação dos gestores da rede Estadual de Educação Básica do Paraná/Curitiba é regulamentada pela Lei n.º 18.590/2015 e pela Resolução n.º 3.3373/2015-GS SEED, sendo que os Colégios Estaduais de Curitiba-PR têm suas leis estabelecidas pela Secretaria de Educação do Paraná.

As escolas, mediante ao conjunto de documentos como resoluções, pareceres, a Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional e as normativas da Secretaria Estadual de Educação, possuem autonomia e participação efetiva da comunidade escolar, desenvolvendo assim a organização educacional em estâncias colegiadas. O processo de eleição direta no Brasil teve início na década de 1980 com a redemocratização e com as primeiras eleições diretas para governadores, tornando – se uma das modalidades da gestão democrática. Desta forma, para Dourado:

As eleições diretas para diretores têm sido historicamente uma das modalidades tidas pelos movimentos sociais e, particularmente, pelo movimento de professores com uma das formas mais democráticas, apesar de apresentar uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da gestão. (DOURADO, 2001, p. 84).

Apesar de ser polêmica, a eleição direta para gestorescolar é vista como uma das formas mais democráticas. Em defesa dessa modalidade está a convicção de uma conquista da decisão sobre o designo da gestão. Assim, para melhor compreensão sobre a efetivação da gestão democrática escolar, faz-se necessário apresentarmos as estratégias para que ela possa ocorrer.

2.2.1 AS ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Para o bom funcionamento de uma escola é necessária uma liderança efetiva, focada em processos específicos e em resultados. Compreendendo e atendendo a legislação bem como a organização da escola e o contexto no qual está inserida. Também planejando ações que estimulem a comunidade escolar a participar das atividades desenvolvidas na escola. De acordo com Lück (2012, p. 108-109), cabe à equipe de gestão atuar nos seguintes propósitos:

- a) promover e manter um elevado espírito de equipe a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão e valores da escola;
- b) alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento;
- c) criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e sua aprendizagem;
- d) motivar e inspirar as pessoas no seu envolvimento em processos socioeducacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e na sua relação com a comunidade;
- e) estabelecer e manter elevado nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria contínua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e na sua formação;
- f) dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, diálogos e reflexivo;
- g) orientar, acompanhar e dar feedback ao trabalho dos professores na sala de aula tendo como foco a aprendizagem.

Assim, cabe à direção possibilitar ações e assumir uma visão para realizar os objetivos da escola, as quais mobilizem docentes e discentes bem como os demais funcionários e participantes da escola, promovendo um trabalho de equipe voltado para a gestão democrática. O gestor deve promover a ampliação dos horizontes dos professores e alunos atuando de maneira dinâmica e globalizada, dando sentido para a sua formação. A educação não pode apenas acontecer por acontecer, os alunos não podem apenas aprender por aprender, precisamos “vivenciar essas competências realizadoras, constituírem-se em práticas presentes em todos os momentos e espaços educacionais, de modo que os alunos aprendam pela vivência”. (LÜCK, 2012, p. 112).

Traçar o perfil de um gestor escolar não é tarefa fácil mas para que possamos buscar este perfil, precisamos desenvolvê-lo, para possibilitar um horizonte onde seja possível efetivar a gestão democrática. O bom gestor é capaz de liderar sua equipe. Sabemos que ninguém nasce com liderança, ela é um processo social desenvolvido no âmbito sociocultural. Por isso, “para que esse desenvolvimento

aconteça é importante associar quatro dimensões fundamentais que, aliás, estão indicadas como os pilares da aprendizagem para o século XXI: conhecer, ser, fazer e conviver”. (LÜCK, 2012, p. 121). Este gestor (líder) é apresentado por Santos (2005, p. 13), que traça as características e atribui suas respectivas funções:

- Pessoas agregadoras de conhecimentos para perceber a organização na sua complexidade.
- Pessoas habilidosas, transbordando proficiência para fazer acontecer e fazer a diferença.
- Pessoas com atitude, capaz de ousar, empreender, mudar, conduzir, interagir e correr riscos.
- Pessoas entusiasmadas, agindo muito além do otimismo, felizes e apaixonadas com e pelo trabalho que fazem. Comprometidas com o negócio, com a visão pessoal e organizacional, bem como com objetivos, metas e resultados.

Nesse sentido, a organização e a gestão da escola ganham um significado bem mais amplo, vai além de apenas referir-se a questões administrativas e burocráticas. A gestão é vista como questões administrativas que determinam as condições de funcionamento da instituição de ensino. Por isso:

A organização e a gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados. Os termos organização e gestão são frequentemente associados à ideia de administração, governo, provisão de condições de funcionamento de determinada instituição social – família, empresa, escola, órgãos públicos entidades sindicais culturais, científicas etc.- para a realização de seus objetivos. (LIBÂNEO, 2012, P. 411).

Libâneo retoma a ideia de definição de organização e gestão. Ela pode ser articulada no âmbito escolar como forma de “padrão de excelência de organização”. Este padrão passa a ser configurado e integrado na perspectiva da gestão democrática como o gestor que, ao saber e compreender as funções da comunidade educativa, sabe utilizar cada indivíduo em sua melhor atividade. Desta forma, na capacidade individual de cada um poderemos ver o resultado coletivo. Sendo assim, compreendemos que a atividade da gestão é a de promover que as organizações consigam atingir seus objetivos para o desempenho da função do gestor. O autor complementa que:

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso dos recursos humanos e materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o trabalho das pessoas. (LIBÂNEO, 2012, p.411)

Neste contexto, a gestão tem como missão organizar o trabalho da escola no que diz respeito dos recursos humanos, intelectuais, materiais e financeiros, de modo que contribua com o desenvolvimento da escola. Heloísa Lück defende que o trabalho da escola deve ter uma liderança compartilhada:

A todos que atuam em educação cabe o exercício de liderança pelos preceitos da liderança compartilhada, da liderança educativa e da coliderança em seus contextos específicos de trabalho. Como a educação é um processo social, qualquer trabalho na escola deve ser considerado segundo essa dimensão, da qual a liderança é um processo imanente. Pode-se, portanto, dizer que o sucesso de todos e cada um está diretamente vinculado a essa competência de liderança dos participantes da comunidade escolar. (LÜCK, 2012, p. 121-122).

Nesse sentido, os pressupostos e referenciais teóricos distinguem no que diz respeito a decisões onde há necessidade de serem coletivas para que todos sejam participantes do cotidiano da escola e incentivar cada vez mais que todos assumam responsabilidades nas diversas atividades desenvolvidas na escola. Busca-se assim estar alinhada ao princípio democrático instituído na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases Nacional de 1993.

2.3 O PAPEL DESENVOLVIDO PELO GESTOR ESCOLAR

O artigo 12 da Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional estabelece as atribuições dos estabelecimentos de ensino (BRASIL, 1996) e o gestor escolar é o responsável pelo cumprimento de cada uma delas:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público, a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.
- IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (**bullying**), no âmbito das escolas;
- X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas.

Desta forma, os gestores ficam incumbidos de elaborar e executar a proposta pedagógica como estabelecido no inciso I até promover a paz na escola estabelecida no inciso X. Para que o gestor cumpra cada uma das atribuições da escola o envolvimento de todos é imprescindível, como já foi dito anteriormente. Dentro da concepção de gestão democrática, as ações e as decisões são compartilhadas. Assim, o papel do gestor deve ser significativo para atingir eficazmente o bom funcionamento da escola. Juliatto complementa que o meio acadêmico adaptou instrumentos desenvolvidos pelas ciências administrativas.

Os administradores são solicitados a instalar a excelência na governança e gestão da sua instituição. Nesta busca, os administradores podem valer-se de amplo leque de instrumentos, desenvolvidos pelas ciências administrativas e criteriosamente adaptados ao meio acadêmico. Eles cobrem todo o espectro da área administrativa: formulação de políticas, tomada de decisão, estabelecimento de metas e prioridades, coordenação, controle, alocação de recursos e pessoal, de planejamento e avaliação. Os instrumentos da administração eficaz existem e estão disponíveis. O problema está em que, por vezes, não são utilizados. (JULIATTO, 2005, p.151)

Buscando dar conta das exigências que o cargo de gestão exige, os mesmos recorrem ao campo da administração, o qual os conduz a uma realidade diferente da qual estão inseridos não fornecendo as condições necessárias para atuação no ambiente escolar. Tal medida deixa evidenciada a necessidade de uma formação condizente ao âmbito educacional, possuindo o gestor como figura central na organização da escola ocupando-se da organização do trabalho pedagógico e do burocrático.

Nessa perspectiva, para Libâneo (2004, p. 215-216) o papel do diretor destina-se em:

- Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola;
- Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas;
- Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente;
- Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais).

O gestor é responsável pela liderança dos demais profissionais da educação frente ao trabalho pedagógico. Ele deve orientar o trabalho dentro da escola, assegurando participação dos professores, funcionários e pais, visando sempre uma

gestão democrática. Em torno dessas discussões evidenciamos que é papel do gestor a articulação de ações para o desenvolvimento das atividades escolares, direcionando os recursos financeiros e a organização pedagógica.

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). [...] as funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo. (LIBÂNEO, 2004, p. 217):

O diretor OU GESTOR é quem conduz e organiza a escola, é incumbido de integrar os diferentes setores da escola, tem a função de relacionar-se com a comunidade escolar e intermediar o que for necessário entre os alunos e professores. A função do gestor é predominante administrativa, conforme o pensamento de Libâneo, mas se o administrativo não estiver subordinado ao pedagógico é impossível que a escola tenha êxito na educação.

O gestor deve trabalhar de forma descentralizada, delegando tarefa para sua equipe escolar de maneira que sua gestão seja democrática conforme prevê a Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.394/96. Libâneo indica dez funções para o gestor desempenhar sua função. Segundo o autor, ele é responsável pelo administrativo e pelo pedagógico por se relacionar com os pais, pela produtividade da escola, pela manutenção da escola, bem como dos materiais necessários para ela.

O gestor deve promover, integrar e apoiar o conselho escolar, bem como organizar as atividades como o projeto curricular. O item cinco do quadro ainda diz que é de responsabilidade do gestor conhecer as leis educacionais e assegurar o seu cumprimento. O conhecimento de toda a legislação educacional proporciona ao gestor segurança no agir e facilidade em identificar as soluções necessárias no cotidiano escolar.

Ainda entre as atribuições do gestor é necessário manter a comunidade escolar informada, conferir e assinar documentos e buscar meios para favorecer as atividades da equipe escolar.

O quadro 2 explicita as atribuições do diretor/gestor escolar com base em Libâneo (2004, p.218-219):

Quadro 2: Atribuições do diretor/gestor escolar para o desempenho da função.

ATRIBUIÇÃO	AÇÃO
1	Supervisionar e responder pelas atividades administrativas e pedagógicas da escola, bem como atividades com pais e a comunidade escolar e outras instâncias da sociedade.
2	Assegurar meios e condições para manutenção de um ambiente de trabalho favorável, responsabilidade pelo patrimônio e sua utilização adequada, condições de materiais necessários para concretizar os objetivos da escola.
3	Promover a integração e a articulação entre escola e comunidade, com apoio e iniciativa do Conselho escolar.
4	Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular.
5	Conhecer a legislação educacional e do ensino, conhecer as normas dos órgãos públicos e o regimento escolar, assegurando o seu cumprimento.
6	Garantir a aplicação das Diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares apurando irregularidades de qualquer natureza. Manter a comunidade escolar informada.
7	Conferir e assinar os documentos escolares, encaminhar processos ou correspondência e expedientes escolares.
8	Supervisionar a avaliação da produtividade da escola.
9	Buscar meios e condições que favoreçam a atividade profissional da equipe escolar.
10	Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola em acordo com o Conselho Escolar, pedagogos e professores.

Fonte: Organizado pela autora, com base em Libâneo (2004, p. 218-219).

A partir dessas atribuições podemos perceber a importância de uma formação continuada para o exercício da gestão escolar. O gestor precisa reconhecer que sua ocupação tem uma característica genuinamente interativa, ou seja, está a serviço das pessoas e da organização, requerendo uma formação específica a fim de buscar soluções para os problemas e conflitos, coordenar o trabalho conjunto, discutir e avaliar a prática, assessorar os professores e prestar-lhes apoio logístico na sala de aula. (LIBÂNEO, 2012, p.476).

Pode-se observar que o gestor escolar precisa ter vários conhecimentos administrativos, pedagógicos, ter liderança, além de outras qualidades humanas para poder exercer as funções que são de sua responsabilidade na escola. Os

professores das diversas licenciaturas não tiveram em sua formação inicial todo o conhecimento necessário para a gestão da escola e de legislação educacional, que é fundamental para o bom desempenho na função de gestor. Considerando que a formação inicial do gestor não subsidia todos os atributos para o exercício da função se faz necessário a formação continuada na área de gestão.

O professor necessita de formação específica para assumir a direção escolar, independente se for passar por um processo eleitoral ou por indicação, mesmo que não seja um pré-requisito para que o ele assuma o cargo de gestor. Nesta perspectiva, torna-se relevante verificar os processos e dimensões dos cursos de formação inicial e continuada para o exercício da função do gestor.

3 FORMAÇÃO INICIAL

Para uma compreensão adequada sobre o processo de formação inicial dos professores, faz-se necessário analisar o contexto da formação docente, investigar as políticas públicas para a formação, bem como o seu conceito, o processo e suas dimensões. Assim, para a execução das práticas profissionais docentes, os professores passam por várias fases, que compõem o processo de formação. Desta forma:

A primeira fase de um longo e diferenciado processo de desenvolvimento profissional, o que exige novos parâmetros para a formação de professores, que deve priorizar a reflexão, a criação, o conceber e executar projetos pedagógicos, na perspectiva do professor que participa em seu próprio processo de aprendizagem. (SOUZA, 2009, p. 43).

Esta primeira fase, a inicial, apresentada por Souza (2009), afirma que é longo o processo da formação em todo o país, em função da extensão territorial e ao mesmo tempo com realidades distintas em cada canto das cinco regiões e evidencia dificuldades para estes profissionais docentes, tanto que, nos últimos anos no Brasil, o professor, o gestor escolar, o desenvolvimento dos seus respectivos trabalhos e suas formações, têm sido o foco e objeto de atenção, discussão e pesquisas em educação. Os cargos de gestores vêm sendo ocupados por professores por meio de indicações, cursos e eleições diretas. A formação inicial em nível superior de gestores escolares esteve, desde a reforma do curso de pedagogia, atrelada a esse âmbito de formação, mediante a oferta de Administração Escolar.

Até a década de 1970, a proposta do Ministério da Educação era que todos os cargos de diretores escolares viessem a ser ocupados por profissionais formados neste curso. No entanto, com a abertura política na década 1980 e a introdução da prática de eleição para o cargo de Gestor Escolar, diminuiu a procura desses cursos que, por falta de alunos, tornaram-se inviáveis.

Houve, no entanto, um movimento no sentido de ofertar cursos de especialização em gestão educacional e que era muito procurado por gestores que estavam exercendo estas funções, porém com um número relativamente pequeno de vagas.

A formação do gestor escolar está amparada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n.º 9.394/96, artigo 64. Estabelece que a formação inicial do

gestor educacional deva acontecer no curso de licenciatura em Pedagogia ou em nível de pós-graduação. De acordo com a Lei:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (Brasil, 1996).

Desta forma, a licenciatura em pedagogia é responsável pelo docente em educação infantil, ensino fundamental anos iniciais, docente no ensino médio para o curso de formação de docentes, como coordenador pedagógico e em outros contextos não escolares, o que exige do egresso de pedagogia uma formação ampla tendo como base a docência. Assim, é importante enfatizar que, apesar da Lei de Diretrizes e Bases da Educação n.º 9.394/96 estabelecer em seu artigo 62 a formação do gestor na licenciatura em Pedagogia, podemos dizer que existe um paradoxo entre o que a lei determina e o que realmente acontece nos cursos de licenciatura, em especial no curso de Pedagogia.

Desse modo, podemos acreditar que uma disciplina dentro de um curso de licenciatura com uma ampla formação não possa formar um gestor, que necessita conhecimentos específicos na área da gestão escolar. Possibilitando assim abrir o leque de conhecimentos referente à prática do gestor, bem como compartilhar as experiências dos atuais e futuros gestores considerando o contexto no qual estão inseridos. A formação para a atuação na gestão, coordenação pedagógica, em contextos não escolares, faz parte do currículo de pedagogia, mas não é o suficiente. Para a atuação no ensino básico, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece em seu artigo 62 que:

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura plena, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade normal. (Redação dada pela lei n.º 13.415, de 2017) (BRASIL, 1996).

Faz-se necessário ressaltar que a formação oferecida na modalidade normal ainda pode ser aceita, mas os cursos vêm sendo extintos a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional. Contudo, a ampliação de matrículas no ensino superior pode e deve atender ao que está estabelecido no Plano Nacional De Educação 2014-2024, que em sua meta 12 determina:

Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos assegurando a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público. (BRASIL, 2014).

A proposta estabelecida na meta 12 visa garantir uma formação adequada dos licenciados. A meta possui 21 estratégias para o seu cumprimento. É um grande desafio para a educação ampliar as matrículas e ainda promover uma educação adequada que proporcione não somente igualdade de acesso, mas também de condição de permanência, para isso se faz necessário criar meios e condições para atingir seus objetivos. Com isso, as estratégias da meta 12 preveem aperfeiçoar a capacidade da estrutura física e de recursos humanos; ampliar a oferta de vagas na rede pública; elevar gradualmente a taxa de conclusão nos cursos de graduação; fomentar a oferta de educação superior pública; ampliar as políticas públicas de inclusão e de assistência estudantil; expandir o financiamento estudantil; assegurar programas e projetos de extensão universitária; assegurar condições de acessibilidade nas instituições de educação; consolidar e ampliar ações de mobilidade estudantil; expandir o atendimento as populações de campo e comunidades indígenas e quilombolas (BRASIL, 2014).

A meta 12 estabelece institucionalizar programas de acervo digitais; consolidar processos seletivos para a educação superior; estimular mecanismos para ocupar as vagas ociosas no ensino superior público; estimular a expansão e reestruturação das instituições de ensino superior; reestruturação na melhoria e qualidade nos procedimentos de avaliação de autorização de novos cursos e instituições ou renovação de reconhecimento; ampliar o fundo de investimentos ao estudante do ensino superior e, por fim, fortalecer as redes físicas de laboratórios multifuncionais das instituições de ensino. Contudo, a meta 12 não proporciona que o curso de licenciatura em Pedagogia ou as demais licenciaturas adquiram uma formação adequada para o desenvolvimento da gestão escolar. Deste modo, criou-se uma ilusão diante do PNE e suas metas sendo ainda necessário adotar medidas de implementação das leis.

Os indicadores para a verificação do cumprimento da meta 12 e suas estratégias têm como referência a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), o Censo Demográfico e os censos nacionais da educação básica e superior, o qual permitiu a elaboração do relatório de monitoramento das metas do

Plano Nacional De Educação (PNE) no período de 2014-2016. Para Vitor Paro (2015, p. 87), nos dias hodiernos evidenciamos que a formação docente é um dos assuntos mais complexos, não sendo suficiente apenas a frequência no curso superior e a obtenção do diploma para atribuir as qualidades docentes e a apropriação dos conhecimentos. É necessário pensar nos profissionais que estão hoje trabalhando na escola fundamental e promover aos mesmos uma formação adequada a suas novas funções. Urge apropriação dos conhecimentos relativos aos conteúdos curriculares, às teorias pedagógicas e às metodologias de ensino.

Vitor Paro evidencia a necessidade de refletir para uma formação inicial que responda aos problemas anunciados, pois a mesma não oferece os requisitos e aptidões necessárias para o exercício da profissão. As licenciaturas são fragmentadas, realizadas em instituições não universitárias e em cursos noturnos, onde muitas vezes os acadêmicos, portrabalharem, não conseguem fazer as leituras recomendadas. Na formação inicial é necessário pensar em um modelo que permita atender às necessidades das licenciaturas vindo ao encontro de uma formação sólida. Segundo Sá (2014, p. 48), algumas “investigações acusam uma visão de formação inicial fragmentada, mostrando claramente que as universidades e escolas permanecem, em muitos casos, em dois mundos separados”. Deixando claro que é de suma importância uma formação continuada na qual o professor consiga realizar uma relação integradora entre a teoria e a prática docente. A dificuldade para essa integração acontece devido ao fato de que os cursos de formação de professores são muito teóricos. Neste contexto, Sá (2014, p. 48) acredita que:

A prática mostra que os cursos destinados à formação de professores têm sido marcados por uma forte tendência a aulas expositivas, com transmissão de informações por parte dos professores formadores, num ato de simples repetição e de reproduções, no qual a postura investigativa, tão necessária a uma boa formação, não se encontra presente.

Desta forma, o autor afirma a necessidade de uma formação que não se limite a repetições e reproduções, mas que possa ser investigativa, isto é, possibilitar inquirir, indagar, mas sobre tudo como agir. Sendo assim, SÁ (2014, p. 48-49) estabelece que o professor pode e deve ser o responsável pelo processo de formação inicial e continuada, buscando garantir sua competência epistêmica, técnica e científica, sua sensibilidade ética, criatividade e criticidade em toda a sua atuação durante a sua vida profissional.

Os cursos de formação inicial precisam transformar as suas aulas tornando-as mais ricas, dinâmicas, atraentes, interessantes, fazer com que haja interação e ligação com a prática, instigar às pesquisas, enfim, tornar a aula motivadora. Neste contexto, a formação inicial é ofertada com um maior percentual no setor privado, conforme afirma Scheibe (2010, p. 984) sobre o censo da educação superior:

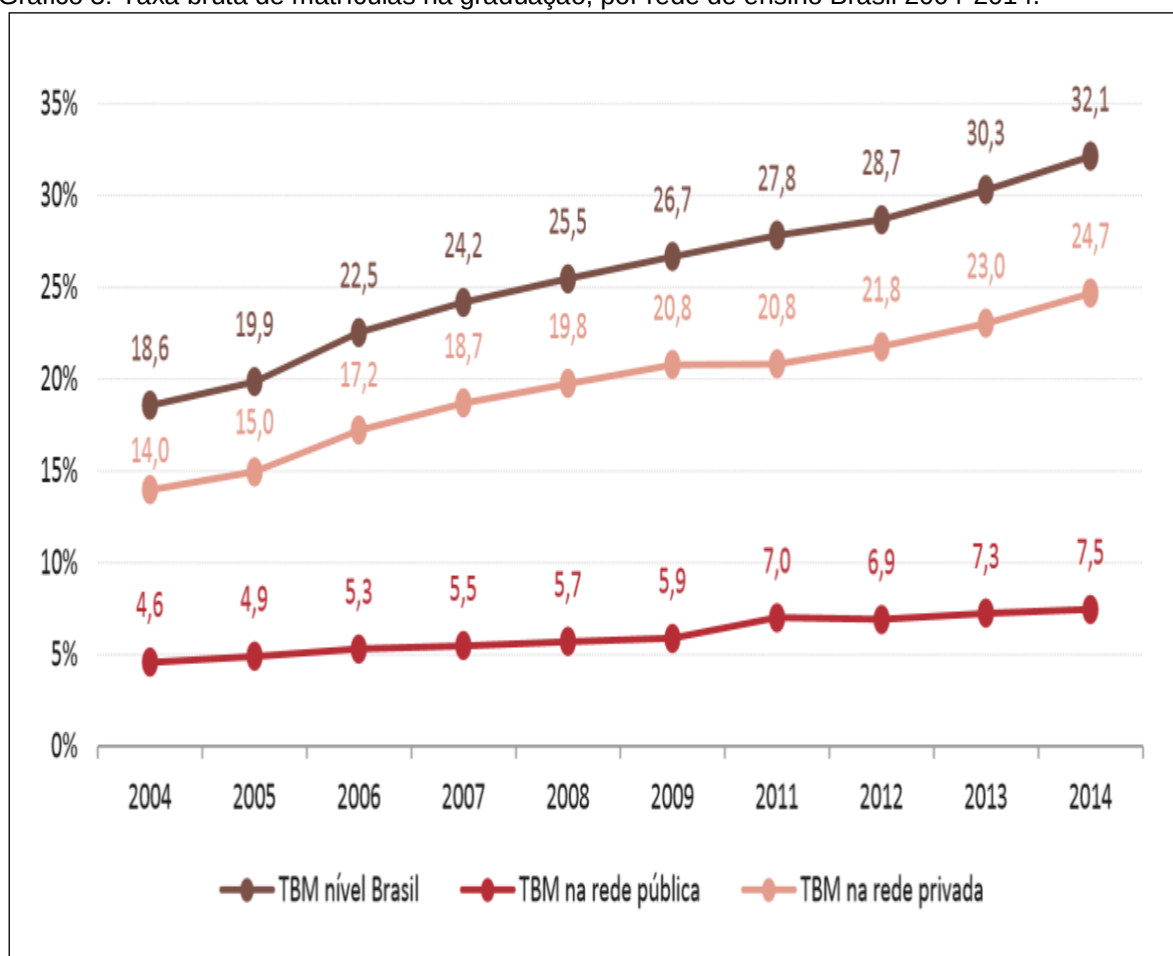
O setor privado que responde por cerca de 74% das matrículas em cursos de graduação presenciais no Brasil, a maior parte em instituições não universitárias, sobretudo em cursos noturnos. Tais instituições apresentam, em geral, situação mais precária para a oferta dos cursos. Devido ao menor custo de oferta, as licenciaturas são, historicamente, privilegiadas por essas instituições. A maior parte dos professores no Brasil, portanto, é formada em instituições não universitárias e em cursos ofertados no período noturno.

Isso acontece devido às iniciativas e financiamentos do governo como o Financiamento Estudantil (FIES), Programa Universidade para todos (ProUni), o aumento de faculdades privadas, aos preços mais acessíveis das Licenciaturas nessas faculdades bem como essa população que trabalha e busca os cursos noturnos. Também é possível analisar que a rede privada lidera o número de matrículas com uma taxa de 24,7%, enquanto a rede pública possui apenas 7,5%. A rede privada teve um aumento de 10,7% nas taxas de matrículas no período de 2004 a 2014 e a rede pública 2,9% no mesmo período.

Conforme Martins (2000, p.41), “[...] o ensino superior no país passou por um acentuado crescimento quantitativo nas ultimas três décadas, caracterizado pelo aumento do número de instituições, matrículas, de cursos, de funções docentes, etc.”.

No período de 2004 a 2014, tivemos um aumento de 13,6% nas matrículas na educação superior no Brasil. Mesmo com esse aumento, de acordo com o relatório do Plano Nacional de Educação, se continuar assim não será possível atingir a meta de 50% de matrículas no ensino superior. Desse modo podemos verificar no gráfico 5 as taxas de matrículas na graduação por rede de ensino.

Gráfico 5: Taxa bruta de matrículas na graduação, por rede de ensino Brasil 2004-2014.



Fonte: INEP, Brasil, 2016, p. 273.

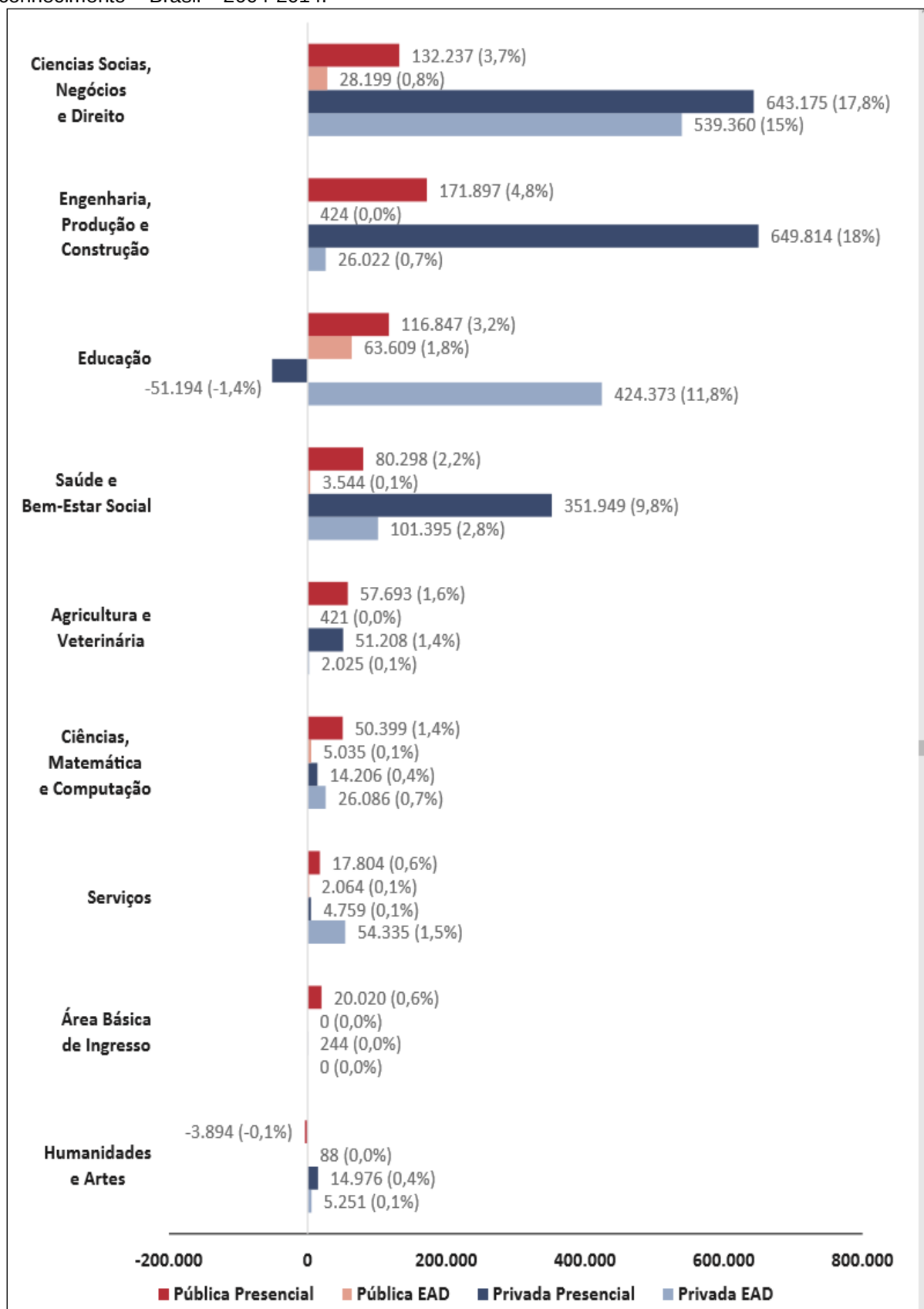
A diferença na elevação das taxas de matrículas entre a rede pública e a rede privada acontece por causa dos programas de financiamento estudantis o qual influenciou exponencialmente o aumento de uma nova camada da população a entrar nas instituições de ensino superior, devido a expansão econômica do país.

O gráfico 6 apresenta a expansão no número de matrículas por áreas do conhecimento na década de 2004 a 2014, sendo elas: Ciências Sociais, Negócios e Direito; Engenharia, Produção e Construção; Educação; Saúde e Bem-Estar Social; Veterinária e Agricultura; Ciências, Matemática e Computação; Serviços; Área básica de ingresso; Humanidades e Artes. A área da Educação, representando o curso de Pedagogia e as licenciaturas, apresentou um crescimento no número de matrículas de 16,8%, ficando em terceiro lugar. A educação presencial privada teve - 1,4% no número de matrículas. Na rede pública 3,2% das matrículas foram em cursos presenciais na área de educação.

Nas instituições privadas teve 11,8% das matrículas na área da educação no ensino EAD, enquanto na rede pública 1,8%. Podemos avaliar que o número de matrículas está longe de alcançar a meta de 40% de matrículas nas instituições de ensino públicas. No relatório de monitoramento não constam informações que avaliem as condições para a garantia de uma educação de qualidade, sobre as estruturas físicas, os recursos humanos, sobre as condições para o acesso e permanência. Fixou-se em suas análises no que diz respeito às matrículas; o número de matrículas por região, por área, por setor público ou privado, por etnias.

No Brasil, entre os anos de 2004-2014, os cursos de Ciências sociais, negócios, direito e engenharias totalizaram cerca de 2 milhões de estudantes, demonstrando a imensa procura por cursos nas áreas técnicas, de negócios e das áreas jurídicas. Nota-se ainda no gráfico 6 um declínio nas últimas décadas na área de educação, o que é preocupante pois tivemos uma queda no número de matrículas, cerca de 51 mil alunos da área de Educação e quase 4 mil alunos dos cursos de Humanidades e Artes. Tanto nas Instituições presenciais públicas quanto nas privadas. Assim, podemos perceber outro fator alarmante nas licenciaturas, que é o aumento do número de matrículas na modalidade a distância, que teve cerca de 500 mil alunos nessa modalidade de ensino, isso somente na área da educação, humanidade e artes.

Gráfico 6: Participação do segmento público na expansão de matrículas por grande área do conhecimento – Brasil – 2004-2014.



Fonte: Relatório de monitoramento do PNE Elaborado pela Dired/Inep com base no Censo da Educação Superior. (Brasil, 2016, p. 294).

Podemos evidenciar que o maior número de matrículas na área da educação é em Educação a Distância (EAD), ficando dúvidas de como é possível uma formação adequada das licenciaturas, bem como o curso de pedagogia que é o indicado para a formação inicial do gestor escolar. Desse modo, Afonso (2007, p. 20-21) corrobora que:

Por muitas razões, uma ampla formação de professores (e de outros profissionais de educação) em avaliação torna-se cada vez mais urgente [...] sem o desenvolvimento de processos adequados de formação e de participação torna-se difícil promover a reflexão científica, metodológica, ética e política em torno das questões da avaliabilidade (isto é, em torno das condições de possibilidade de avaliar adequadamente atores, organizações, contextos e políticas), e também será mais difícil, por consequência, construir modelos democráticos e transparentes de prestação de contas e de responsabilização.

Afonso (2007) nos alerta, para uma formação adequada ela deve ser capaz de proporcionar aos gestores educacionais condições de desenvolverem suas atividades com maestria, possibilitando no contexto escolar formar e construir modelos democráticos. Deve ainda promover reflexões, diversificar as experiências, desenvolver a autonomia e desta forma estimula e orienta o gestor a construir seu próprio projeto. Estes modelos necessitam de um processo que pode e deve ser conduzido pelos gestores educacionais que lutaram e ainda lutam por modelos educacionais de formação inicial e continuada ao longo de sua carreira. Os desafios dos gestores quanto à formação inicial e continuada está na sua percepção de atuarem como protagonistas do seu próprio desenvolvimento profissional. Neste contexto:

A formação dos profissionais da educação, sua profissionalização e o exercício destes profissionais acumulam uma história de lutas, conflitos e de muito empenho e dedicação destes profissionais, apesar da não valorização e das não condições devidas e necessárias à qualidade da sua formação e do seu trabalho profissional, por parte do poder público. (Ferreira, 2007, p.70).

A formação inicial não consegue suprir todas as necessidades para o exercício do cargo do gestor, que deve continuar o seu aprimoramento na formação continuada como previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96 para adquirir os conhecimentos necessários para o desempenho da função. Esta deve ser a preocupação de todos os professores que desejam exercer o cargo de gestor em uma instituição de ensino, ou seja, buscar continuamente o

aprofundamento dentro da área de gestão educacional para enfrentar os desafios do cotidiano escolar. Desta forma, Ens (2006) recorda que:

Não é uma tarefa que se conclua estudos de conteúdos e de técnicas, num curso de graduação. É um aprendizado que se faz num contínuo possibilitando ao mesmo tempo, a articulação entre a formação inicial, a continuada e as experiências vividas pelo professor (ENS, 2006, p.20).

Desse modo, a junção entre a formação inicial, a formação continuada e a experiência vivenciada diariamente no âmbito escolar, possibilita um processo de gestão profundo, sólido e construtivo. Profundo nos conhecimentos adquiridos na formação, sólidos na formação continuada e construtiva na vivência e experiênciapossibilitando formar outros profissionais educacionais. Neste contexto, Ferreira (2007, p. 72) afirma que:

Uma boa e sólida formação dos profissionais dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Uma formação de qualidade ou sem qualidade exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade ou impossibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, possibilidade ou impossibilidade de acesso e cidadania.

A importância da formação é histórica. Pela sociedade estar em constantes mudanças, ela reflete também na escola. Desse modo, a formação está em constante busca de condições adequadas para o desenvolvimento de suas funções, possibilitando uma formação de qualidade a qual irá refletir na sociedade. É mister que as políticas públicas assegurem aos licenciados competências as quais irão utilizar ao longo de suas carreiras. Assim, a Resolução n.º 2 de julho de 2015 institui que a formação inicial e continuada deve preparar o docente para o desenvolvimento de suas funções:

§ 3º A formação docente inicial e continuada para a educação básica constitui processo dinâmico e complexo, direcionado à melhoria permanente da qualidade social da educação e à valorização profissional, devendo ser assumida em regime de colaboração pelos entes federados nos respectivos sistemas de ensino e desenvolvida pelas instituições de educação credenciadas. (BRASIL, 2015)

Há necessidade da formação permanente do licenciado para que tenha condições de exercer a função de gestor escolar. Ele é responsável em buscar o aprimoramento, mas os sistemas de ensino também deveriam oferecer a formação para preparar os futuros gestores. Ferreira (2017, p.84) aponta que:

A formação do profissional da educação e em especial do gestor da educação tem sido estudada, integrada e tratada sob diversos ângulos, mas continua a se constituir-se um desafio para a universidade dado a dinâmica do mundo e a evolução da ciência e da tecnologia.

O autor chama a atenção para a formação inicial do gestor, pois ela representa um grande desafio para o processo de construção e condução da gestão escolar. Não podemos esperar que as mudanças batam à porta do gestor, é preciso rever as leis, as condições que estão sendo ofertadas as formações desse profissional, possibilitado uma formação de qualidade a qual consiga suprir a necessidade desses gestores.

Para que esta gestão seja adequada é de suma importância a participação e comprometimento de todos os profissionais educacionais de modo que a formação do gestor escolar seja relevante e nos conduza a investigar como está acontecendo essa formação, tanto inicial quanto continuada.

3.1 FORMAÇÃO CONTINUADA

A formação continuada é organizada tanto pelo setor administrativo quanto pedagógico, ela ocorre de forma efetiva do início da carreira e ao longo de sua vida profissional. Assim, nesse capítulo iremos analisar os princípios que norteiam a legislação de base comum nacional da formação continuada, bem como o levantamento das produções científicas referentes à formação continuada e à gestão democrática.

3.2 AS PRODUÇÕES ACADÊMICAS: GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES

Para aprofundar o tema deste trabalho buscamos dados sobre a formação continuada dos gestores escolares por meio de levantamento de produções científicas. Bell (2008) afirma que a análise de conteúdo tem como técnica envolver o número de vezes que determinado assunto é encontrado em determinada fonte, desse modo foi feito o levantamento no Banco de teses/resumos do portal eletrônico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-Capes (<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/>).

Delimitamos a busca das produções no período de 2010 a 2017 tendo como referência o banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Nível Superior, onde foram pesquisadas as teses e dissertações divulgadas por eles. Justifica a escolha de tais fontes a facilidade de acesso aos dados, já que os mesmos são disponibilizados por meios eletrônicos. Assim, em um primeiro momento, por meio da análise de conteúdos foi possível realizar o mapeamento das dissertações e teses disponíveis no portal da CAPES de modo que a investigação considerou duas categorias de análise: a gestão democrática - por entendermos que ela é o ponto de partida do trabalho dos gestores escolares e a formação continuada, foco principal do trabalho, visto que a mesma indica a possibilidade de melhorias na tomada de decisões e atuação do gestor.

Para isso, foi realizado um recorte temporal do período de 2012 a 2017 dos trabalhos disponíveis no portal da Capes. Para realizar essa consulta no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- Capes foi inserido no campo “assunto” os termos “gestão democrática” e “formação continuada de gestores”, após o comando “pesquisar” é gerada a janela com os trabalhos encontrados. Assim, foram identificados 13 trabalhos entre dissertações e teses, mostrando um cenário de escassez de produções científicas relacionadas aos temas.

Foram categorizados nessa pesquisa os trabalhos que atenderam especificamente o termo “gestão democrática” o qual mostra uma representatividade discreta no período analisado já que foram encontrados apenas 7 teses de doutorado e apenas 1 dissertação de mestrado.

Os temas tratados nessas pesquisas são diversos, mas todos destacam a preocupação com a gestão democrática, sendo os principais assuntos abordados pelas pesquisas encontradas no recorte de 2012-2017: autonomia, processos de gestão, a construção do projeto político pedagógico, os princípios de gestão, a atuação dos diretores, as políticas de acesso ao cargo de diretor e o compromisso com a gestão democrática.

O quadro 3 apresenta os principais itens levantados nos 8 trabalhos disponibilizados no portal da Capes.

Quadro 3: Gestão Democrática

Título	Autor / Ano/ Titulação	Objetivos
Gestão democrática na escola e a organização pedagógica: um estudo de caso.	Hilda Pereira Dos Santos 2012; Doutorado	Descrever a organização do trabalho pedagógico a partir dos princípios de gestão e de autonomia escolar culminando na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico.
A gestão escolar da educação básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho.	Mirian Queiroz De Souza Daniel 2013; Doutorado	Identificar e analisar os processos da gestão da escola dos egressos do curso; Identificar e analisar as estratégias de individualização/ democratização da gestão escolar; Identificar os níveis de intensificação e precarização do trabalho de gestão das escolas; Desvelar a identidade do trabalhador na gestão da escola.
Políticas de acesso ao cargo de diretor de escola pública da educação básica – novas perspectivas a partir da realidade do município de Franca/SP.	Andrea Marqueti 2016; Doutorado.	Analisar as atribuições dos gestores e as formas dos provimentos de gestores.
A gestão democrática dos recursos financeiros nas escolas do município de Dourados (MS) 2005-2008.	Mary Sylvia Miguel Falcão 2012; Doutorado	Analisar a política de descentralização dos recursos financeiros implantada na gestão do PT de Dourados; Compreender as disputas sociais como instrumento importante na alteração da correlação de forças que visa à radicalização da democracia na escola; Compreender a contribuição da democratização da gestão escolar.
Gestão democrática nas escolas: a atuação dos diretores escolares e os desafios para sua consolidação na rede municipal de Natal/RN.	Elaine De Oliveira 2014; Doutorado	Objetiva compreender os principais desafios enfrentados pela direção escolar para a consolidação da gestão nas escolas municipais de Natal/RN.
O trabalho do pedagogo na escola: compromisso com a gestão democrática na rede municipal de ensino de Curitiba.	Maria Iolanda Fontana 2017; Doutorado	Analisar o trabalho do pedagogo na Rede Municipal de Ensino de Curitiba e a efetividade da práxis na organização do trabalho para a democratização/humanização da educação na escola pública.
Gestão democrática da escola: possibilidades e dificuldades na percepção dos pais e dos gestores do ensino fundamental.	Rita De Kássia Cândido 2016; Doutorado.	O objetivo desta dissertação é apontar as possibilidades mas também as dificuldades e entraves à participação dos pais em escolas de ensino fundamental.
A escola Pública frente às reformas educacionais: desafios da gestão democrática na Rede Pública Estadual de São Luiz do Maranhão.	Waldirene Aparecida da Costa. 2012; Mestrado	Aprender o contexto através dos determinantes sociais, políticos e econômicos da gestão, perspectivas que permeiam a gestão democrática.

Fonte: A autora, 2018.

Os itens dispostos no quadro estão de acordo com sua relevância para a pesquisa, sendo eles: nome do autor, título do trabalho, ano da publicação, titulação e objetivos da pesquisa.

Ao realizar a leitura dos trabalhos verificou-se que os autores têm uma preocupação com a autonomia dos gestores, tanto na sua atuação pedagógica quanto à gestão dos recursos financeiros. Vale ressaltar que os autores denotam dentro do tema da gestão democrática uma preocupação com a autonomia, formação dos gestores, a forma do seu egresso, a identidade do gestor, os desafios e a democratização da gestão. Segundo a proposta de Paulo Freire (1996), a autonomia está fundada no respeito à dignidade e na ética.

O respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros. Precisamente porque éticos podemos desrespeitar a rigorosidade da ética e resvalar para a sua negação, por isso é imprescindível deixar claro que a possibilidade do desvio ético não pode receber outra designação senão a de transgressão. (FREIRE, 1996, p. 35)

De modo que o ser autoritário transgride os princípios éticos, afogando assim a liberdade da comunidade escolar, deixando de haver diálogo entre os sujeitos, deixando de aprender e crescer com as diferenças. É intrigante esta discreta produção de trabalhos sobre esse tema, pois a gestão democrática é determinada por lei, assim como é sugerida como aspecto importante no processo de gestão da escola pelos autores referenciados na pesquisa, pois a literatura é um aspecto importante no processo de democratização da gestão escolar e reflete diretamente no cotidiano da escola.

É necessário nós, pesquisadores, tomarmos consciência da importância de estudos que abordem a gestão democrática como objeto de estudo a questões pertinentes à participação dos sujeitos que atuem na escola e em seus processos de organização. E é notório nos trabalhos encontrados a preocupação de analisar os processos de implementação da formação continuada dos gestores.

No quadro 4 podemos observar as pesquisas sobre a formação continuada dos gestores. No que diz respeito à formação continuada dos gestores foram encontrados 5 trabalhos dentro do período estipulado no portal da CAPES, sendo apenas um do mestrado e quatro do doutorado.

Quadro 4: Formação Continuada dos Gestores

Título	Autor/Titulação/ Ano	Objetivos
Os tempos e espaços do gestor escolar em formação na educação a distância.	Aline Gabriele Pereira; 2013; Doutorado.	Analisar os tempos e espaços utilizados por esses gestores escolares na realização da formação.
Análise das ações de formação continuada para os gestores das escolas estaduais de educação profissional do estado do Ceará.	Maria Socorro Farias Dos Santos; 2016; Mestrado.	Analisar até que ponto as ações de formação para os gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP, promovidas e articuladas pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará, são suficientes para atender a demanda na rede a fim de propor contribuições para uma formação em gestão de EEEP mais efetiva.
A superintendência regional de ensino Diamantina e o Progestão: apropriações de uma política de formação continuada.	Lana Rogéria Da Silva; 2016; Doutorado.	Este trabalho foi estimulado pela avaliação de uma política pública de formação de diretores escolares – o PROGESTÃO – e pela apropriação que a Superintendência Regional de Ensino Diamantina fez do Programa. Partiu-se da necessidade de focar nos resultados reais dessa capacitação e de propor melhorias nesse processo, tanto para a continuidade, quanto para um possível remodelamento de tal política.
A gestora escolar: entre a prática e a gramática.	Rúbia Cristina Cruz Corinta. 2012; Doutorado.	Objeto de estudos: a gestão escolar na complexidade de seu cotidiano, com o objetivo de contribuir para a reflexão sobre a formação do gestor em seu próprio ambiente de trabalho. A compreensão dos processos que constituem o trabalho de gestão sustenta-se num conjunto de narrativas selecionadas dentre os acontecimentos cotidianos na escola, com base nos conceitos benjaminiano e larrosiano de experiência. A metodologia utilizada foi a da investigação narrativa.
O programa de pós-graduação lato sensu em gestão e avaliação da educação pública: um estudo sobre os processos de planejamento, implementação e avaliação da formação junto aos gestores de escolas estaduais da CREDE 19 no Ceará.	Antonia Edna Gomes; 2016; Doutorado.	O objetivo deste trabalho é analisar como foram conduzidos os processos de planejamento, implementação e avaliação do Programa de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Fonte: A autora, 2018.

Esses trabalhos foram classificados após a leitura dos resumos, sem a construção a priori. As pesquisas que atenderam o tema possuíam a formação continuada do gestor como termo específico, tendo como objetivo diversas categorias, mas destacam-se as seguintes preocupações relacionadas com o tema:

análise do tempo e espaço utilizados pelo gestor para realização da formação; análise das ações de formação para gestores promovidos pelas secretarias de educação; a avaliação do programa de formação continuada “PROGESTÃO”, o estudo do cotidiano da gestão escolar e como contribui para a reflexão sobre a formação do gestor bem como análise da formação dos gestores das escolas Estaduais.

É curioso que a formação continuada dos gestores não seja objeto de estudo mais frequente nas pesquisas de doutorados e mestrados em Educação. Os estudos encontrados tiveram seu ápice em 2016 e foram encontradas três pesquisas relacionadas ao tema, sendo dois do Estado do Ceará. Os trabalhos que tratam de discutir a formação continuada do gestor transitam por temas diversos, colocando como centro das preocupações das pesquisas as políticas públicas de formação do gestor e como são conduzidas. O fato das pesquisas possuírem um discreto número de trabalhos que abordem o tema formação continuada de gestores é que muitas vezes as pesquisas voltadas tratam da formação de professores, a base da formação do gestor.

O levantamento das produções científicas realizado no banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior entre o período de 2012 a 2017 nos evidencia a necessidade de refletir a formação continuada do gestor. Segundo Freire:

[...] o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser tal modo concreto que quase se confunde com a prática. (FREIRE, 1996, p. 22)

Para o autor, a formação é fundamental para melhorar a prática, é necessária para a reflexão. Desse modo, o gestor pode mudar sua prática, ampliar seus conhecimentos, superar suas inseguranças, compreendendo a importância do seu papel dentro da escola.

Nesse mesmo contexto, para Libâneo (2012), a formação continuada é uma condição para a aprendizagem permanente, para o desenvolvimento pessoal, profissional e cultural de professores e especialistas. É na escola e no contexto de trabalho que os professores enfrentam e também resolvem problemas, elaboram e modificam procedimentos, criam e recriam possibilidades de estratégias de trabalho

e, com isso, vão promovendo mudanças pessoais e profissionais. O autor salienta que:

A formação continuada é a garantia do desenvolvimento profissional permanente. Ela se faz por meio do estudo, da reflexão, da discussão, da confrontação das experiências dos professores. É de responsabilidade da instituição, mas também do próprio professor. (LIBÂNEO, 2012, P.520)

Assim, é possível desenvolver competências para suprir suas necessidades diárias e as demandas que necessita o profissional inovador. A formação continuada deve estar presente não somente no ambiente escolar, ela deve acontecer em todos os ambientes e de várias formas. Esse processo de formação denominado de continuada, como esclarece o autor, é essencial para o profissional da educação. Levando em conta a necessidade dos docentes diante da globalização idealiza-se um novo perfil do profissional do magistério, pois ao dar continuidade em sua formação, possibilita aprendizado, estudo, pesquisa em contexto global de constantes mudanças. Placco, assim como Libâneo, acredita que:

[...] ele precisa, portanto, desenvolver a habilidade de busca, flexibilidade, interesse e motivação para o estudo e a pesquisa. Além disso, é fundamental a articulação com os outros saberes, que garantam a flexibilidade para mudanças e ampliações do campo conceitual Dimensões necessárias para a formação continuada dos professores. (2010, p. 146)

Nesse sentido, busca-se desenvolver competências para suprir as necessidades diárias e as demandas que o professor necessita. A formação continuada deve estar presente não somente no ambiente escolar, ela deve acontecer em todos os ambientes e de várias formas, individualmente e coletivamente, favorecendo o desenvolvimento e as habilidades. Desta forma, Libâneo (2012, p.520) nos apresenta ações e situações que possibilitam a formação continuada, nas palavras do autor:

a) ações de formação durante a jornada de trabalho – ajuda a professores iniciantes, participação no projeto pedagógico da escola, reuniões de trabalho para discutir a prática com colegas, pesquisas, minicursos de atualização, estudo de caso, conselhos de classe, programas de educação a distância; b) ações de formação fora da jornada de trabalho – cursos, encontros e palestras promovidas pelas Secretarias de Educação ou por outra Rede de escola.

A formação fora da jornada de trabalho também contribui diretamente para a formação continuada, auxilia na construção da organização escolar, ajuda os professores inexperientes e futuros gestores na participação das reuniões, na

elaboração do projeto pedagógico da escola para melhor discutir a prática com os colegas e aprender com a experiência de todos. Há necessidade de refletir sobre a formação continuada no que se refere ao desenvolvimento das competências dos docentes frente ao mundo globalizado que, devido às mudanças contínuas, exigem a constante preparação do profissional educacional. Neste contexto, Eyng (2003, p.115) afirma:

(...) o novo perfil do educador vai transformá-lo, obrigatoriamente, num profissional que atualize permanentemente suas competências, repense suas funções e redimensione sua relação com o saber considerando a complexidade do mundo contemporâneo.

Esta complexidade contemporânea evidencia que a formação continuada necessita despertar a consciência do docente e que ele pode, deve e necessita desta formação continuada. A possibilidade de aprendizado é feita por meio da reflexão crítica da prática, a consciência da prática pedagógica possibilita soluções e alternativas aos problemas que se apresentam.

A educação continuada tem se constituído em busca permanente dos professores, seja pelo despertar da consciência de que é preciso manter atualizado constantemente para poder conduzir um processo de formação com pertinência e relevância social, seja porque os desafios provocados pela pesquisa sistemática demandam estudos e reflexões constantes. (ZAINKO *et al*, 2003, p. 103-104)

A formação continuada busca uma interação entre formador e formando com intenção de mudança no contexto institucional, ajuda os gestores inexperientes ou que desejam reconstituir sua prática para melhor discutir caminhos relevantes para todos. Percebemos que os autores Libâneo, Eyng e Zainko possuem o mesmo pensamento em relação à formação continuada, todos acreditam que a formação continuada deva acontecer de forma permanente ao longo da carreira. Não existe um modelo a seguir dentro da escola, muitos gestores acreditam que somente com sua formação inicial é possível assumir seu cargo, que alguém vai lhe ensinar o caminho a seguir, como deve agir. Nessa perspectiva Lück (2000, p.29) acredita que:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erros, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situação de tensão, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a interação escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade de diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc.

Desta forma, Heloísa Lück nos alerta que a formação continuada na perspectiva do gestor escolar precisa ser um processo que envolva todos os profissionais educacionais, os pais, toda a comunidade, criando e recriando meios que possam proporcionar possibilidades de diálogos e reflexões. Assim, o papel do gestor, bem como o da instituição escolar, é despertar nos profissionais educacionais a racionalidade para que este não se oriente pela vontade de outras pessoas, mas possa pensar por si mesmo. Em consequência disso, faz-se necessário formar a vontade de cada um por meio da educação. A formação inicial, bem como a formação continuada, faz parte das políticas públicas. Sendo assim, é de suma importância analisar o que dizem as políticas públicas sobre a formação continuada.

3.3 O QUE DIZEM AS POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA

Como evidenciamos anteriormente, os professores e gestores devem buscar a formação continuada, como os sistemas e as instituições de ensino devem ofertá-la para capacitar os profissionais da educação a desempenhar as atividades de docência e gestão de forma a atender as necessidades que a educação exige. Políticas públicas atendem num primeiro momento aos interesses econômicos da sociedade, como salienta Eyng *et al* (2007, p.214).

Uma política pública educacional só pode ser compreendida no contexto da sociedade na qual ela se insere e, sendo esta uma sociedade organizada por um sistema capitalista, sua proposição está estreitamente articulada aos interesses econômicos e, portanto, às diretrizes propostas para esse setor. Nessa perspectiva, é preciso situar a política educacional no contexto socioeconômico vigente, buscando compreender como este vem repercutindo no papel do Estado e, por conseguinte, na formulação das políticas públicas.

Segundo Eyng (2003, p. 115-16): “a formação continuada não é novidade no sistema educacional brasileiro.” Eram promovidos simpósios, seminários,

treinamentos e reciclagens promovidos pelos sistemas de ensino, aos quais os professores eram convidados a participar.

O Brasil teve seu marco legal da formação continuada nos anos de 1996 a 2009, os quais ficam evidenciados no quadro 5 criado por Bertotti (2014, p. 67), que apresenta os marcos legais da formação continuada no Brasil expressos por meio de Leis, Decretos, Portarias e programas desenvolvidos pelo governo.

A Lei n.º 9.394/96 no seu artigo 67 é a primeira a mencionar a formação continuada para os profissionais da educação. Em seguida surge uma série de normatizações e legislações entre elas o Fundescola que teve a parceria entre o Ministério da Educação e o Banco Mundial. Ele estabelecia as diretrizes para a execução e assistência financeira suplementar de projetos educacionais, o qual financiou o programa Escola de Gestores e Gestão de Aprendizagem Escolar.

Em 2001 tivemos o primeiro Plano Nacional da Educação com vigência de dez anos abrangendo todos os níveis de ensino e as suas etapas de escolarização. Estabelecia um total de 27 metas para a gestão. Dentre elas a meta 35 asseguraria que ao menos 50% dos gestores deveriam possuir formação adequada para o exercício da função, em formação a nível superior e especialização.

Em 2003 foi criado o Sistema Nacional de Certificados e Formação Continuada de Professores da Educação Básica que tinha como meta garantir a formação continuada ajustada às necessidades valorizando o professor. Em 2006 a Lei n.º 11.273 concedeu bolsas de estudos e pesquisas aos participantes de programas de formação inicial e continuada.

O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB prevê a capacitação de profissionais da educação, assegurando plano de carreira a esses profissionais. Ainda em 2007 tivemos mudanças das competências e a estrutura organizacional da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-Capes por meio da lei n.º 11.502/2007.

Em 2008, Instituição da Política Pública Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica por meio do decreto n.º 6.755/2008. Em 2014 temos novamente o Plano Nacional da Educação, instituído pela Lei n.º 13.005/2014, o qual possui 19 metas, conforme podemos observar no quadro 5.

Quadro 5: Marco Legal da formação continuada no Brasil.

AÇÃO	ATO LEGAL	ANO
Primeira menção à formação continuada	Lei n.º 9.394/96 Artigo 67	1996
FUNDESCOLA, programa oriundo de um acordo de financiamento entre o Banco Mundial e o MEC	FUNDESCOLA	1997
Plano Nacional da Educação – PNE	Lei n.º 10172/2001	2001
Sistema Nacional de Certificação e Formação Continuada de Professores da Educação Básica	Portaria Ministerial n.º 1403/2003	2003
Concessão de bolsas de estudos e de pesquisas aos participantes de programas de formação inicial e continuada de professores para a educação básica	Lei n.º 11.273/2006	2006
Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB	Lei n.º 11.494/2007	2007
Mudança das competências e a estrutura organizacional da CAPES	Lei n.º 11.502/2007	2007
Instituição da Política Nacional de formação de profissionais do magistério da educação básica	Decreto n.º 6.755/ 2008	2008
Dispõe sobre a eleição direta de diretores e diretores auxiliares nas unidades educacionais da rede pública municipal de ensino e dá outras providências.	Lei n.º 2.060/2009	2009
Plano Nacional da educação (2014-2024)	Lei n.º 13.005	2014

Fonte: Organizado e elaborado por Bertotti (2014, p. 67) , adaptado pela autora, 2015.

Cada um dos documentos legais estabelece ou faz referência ao tema da formação continuada dos professores no período de 1996 até 2014. O quadro 6 criado por Ens e Gisi e adaptado por Lopes (2011, p.33-34-35 apud 2014, p. 32) elucida as normatizações e legislações após a Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.394/96.

Quadro 6: Legislação Educacional

Legislação	Ementas
Lei n.º 9.394, de 20/12/1996	Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional
Lei n.º 10.172, de 09/01/2001	Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.
Parecer CNE/CP 009, de 08/05/2001.	Proposta de diretrizes para a formação inicial de professores da educação básica em cursos de nível superior.
Resolução CNE/CP n.º 2, de 19/02/2002.	Institui a duração e a carga horária dos cursos de licenciatura, de graduação plena, de formação de professores da educação básica em nível superior.
Parecer CNE/CP n.º 5, de 13/12/2005.	Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia.
Parecer CNE/CP n.º 3, de 21/02/2006.	Reexame do Parecer CNE/CP n.5/2005, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia.
Resolução CNE/CP n.º 1, de 15/05/2006.	Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de graduação em Pedagogia, licenciatura.
PDE – 04/04/2007	Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas.
Decreto n.º 6.755, de 29/01/2009	Institui a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica e atribui à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) da Educação Básica o dever de fomentar programas de formação inicial e continuada.
Resolução n.ª 4 de 13/07/2010	Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica.
Projeto de Lei n.º 8.035/2010	Propõe o Plano Nacional de Educação (2011 – 2021).

FONTE: Quadro elaborado por ENS e Gisi, adaptado por Lopes (2014, p. 32).

As políticas públicas educacionais evidenciadas no quadro 6 apresentam um princípio norteador neoliberalista. De acordo com Ens e Gisi (2011, p.29) “as reformas educacionais têm como características principais a regulação e o controle em decorrência da nova configuração do papel do estado, correspondendo às exigências dos organismos internacionais”. A Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.394/96, estabelece em seu artigo 67 incisos II e V que:

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estudantes e dos planos de carreira do magistério público:

II- aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho (BRASIL, 1996).

O fato de a lei estabelecer a promoção da valorização dos profissionais da educação assegurando entre outros direitos a formação continuada, não foi implementada de forma concreta nos sistemas de ensino. Em 2001 foi aprovado o Plano Nacional de Educação (PNE) e novamente aparece a valorização dos profissionais da educação e capacitação em serviço. Gatti (2008, p.64) salienta que “pela primeira vez na história educacional do país, há respaldo legal para o financiamento sistemático de cursos de formação de professores em serviço”. A LDBEN n.º 9.394/96 em seu artigo 62, estabelece que:

§ 1.º 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.

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

Garantir-se-á formação continuada para os profissionais a que se refere o caput, no local de trabalho ou em instituições de educação básica e superior, incluindo cursos de educação profissional, cursos superiores de graduação plena ou tecnológicos e de pós-graduação. (BRASIL, 1996).

A formação continuada do profissional do Magistério visa orientar o desenvolvimento profissional e a melhoria do desempenho docente. Tem como objetivo estimular o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização, bem como a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços prestados à população. Gatti (2003) afirma que a partir de cursos de formação continuada é possível oferecer informações e conteúdos de forma a problematizar e provocar a elaboração para o domínio de novos conhecimentos:

Formam com seu trabalho nas escolas, as sucessivas gerações que darão continuidade a um processo de civilização que vem se construindo em muitos séculos, processo que permite a busca, a criação e a manutenção de maiores e melhores condições para a vida humana nos tempos históricos. Em geral os mentores e implementadores de programas ou cursos de formação continuada, que visam a mudanças em cognições e práticas, têm a concepção de que, oferecendo informações, conteúdos, trabalhando a racionalidade dos profissionais, produzirão a partir do domínio de novos conhecimentos mudanças em posturas e formas de agir. As limitações dessa concepção têm sido tratadas pela pesquisa e literatura em psicologia social, que chamam a atenção para o fato de que esses profissionais são pessoas integradas a grupos sociais de referência nos

quais se gestam concepções de educação, de modos de ser, que se constituem em representações e valores que filtram os conhecimentos que lhes chegam. (GATTI, 2003, p. 9)

Para tanto, o processo necessita criar espaços para dialogar entre seus pares e refletir sobre a práxis. Porém existem limitações, segundo a autora afirma, as formações podem acontecer de forma filtrada pelos que gestam a educação. Assim, dependendo do paradigma que caracteriza a gestão proposta ela pode se tornar conservadora ou inovadora. Podemos também verificar essas tendências em Severino (2006) citado por Sá (2014, p. 48) ao afirmar que:

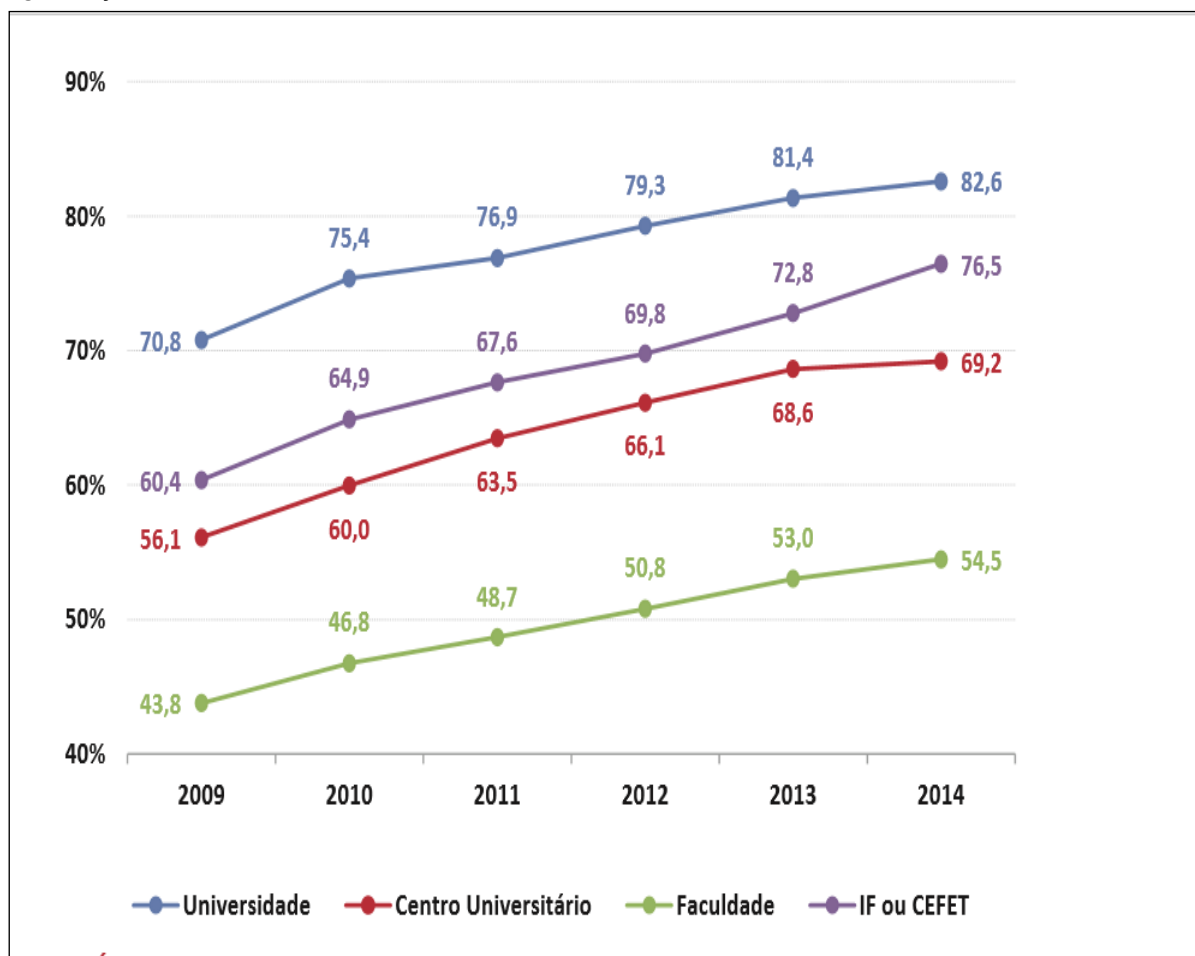
A prática mostra que os cursos destinados à formação de professores têm sido marcados por uma forte tendência a aulas expositivas, com transmissão de informações por parte dos professores formadores, num ato de simples repetição e de reproduções, no qual a postura investigativa, tão necessária a uma boa formação, não se encontra presente.

Sá (2014) estabelece que o professor deve ser responsável pelo seu processo de formação inicial e continuada, buscando garantir sua competência epistêmica, técnica e científica, sensibilidade ética, criatividade e criticidade em toda a sua atuação durante a sua vida profissional. Nesse sentido, a autora contribui que “a formação continuada de professores, articula a formação inicial, deve ser compreendida como uma das dimensões importantes para que se estabeleça uma política global que atenda às necessidades dos profissionais da educação”. (SÁ, 2014, p. 54). Essa premissa deixa claro que o professor deve refletir sobre a sua prática docente, bem como aprimorar seus conhecimentos e o trabalho pedagógico. Nesse sentido, as metas 13 e 16 do Plano Nacional de Educação 2014-2024 propõem ampliar o número de mestres e doutores bem como assegurar a formação continuada para 50% dos professores da educação básica.

Meta 13: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo do total, no mínimo 35% (trinta e cinco por cento) doutores. [...] (13.9) promover a formação inicial e continuada dos profissionais técnico-administrativos da educação superior. (SAVIANI, 2014, p.49-50)

A meta 13 possui 9 estratégias sendo a última voltada para a formação inicial e continuada. O relatório do Plano Nacional De Educação 2014-2016 possui os dados sobre o número de mestres e doutores nas Instituições de Ensino Superior conforme o gráfico 7.

Gráfico 7: Percentual de docentes na educação superior com mestrado ou doutorado, por organização acadêmica – Brasil.



Fonte: Relatório do 1º ciclo de Monitoramento das metas do PNE Biênio 2014-2016. Elaborado pela Dired/Inep com base no Censo da Educação Superior/Inep. (2016, p. 310)

Considerando os dados do gráfico, podemos dizer que as universidades com 82,6% e os Institutos Federais ou Centros Federal de Educação Tecnológica com 76,5 % de mestres e doutores já alcançaram a metade 75% de mestres e doutores em suas instituições de ensino, enquanto os centros universitários estão próximos com 69,2% e as faculdades com 54,5% estão um pouco mais afastadas da meta.

Indo ao encontro da meta 13 do Plano Nacional da Educação-PNE 2014-2024, os dados do gráfico mostram que os professores têm se preocupado em aprimorar seus conhecimentos, em tornarem-se mais reflexivos, mas também deixam clara a fragilidade da formação inicial, já que temos uma crescente procura de docentes ingressando no mestrado e no doutorado. Não foram encontrados dados no Relatório do 1.º ciclo de Monitoramento das metas do Plano Nacional De Educação Biênio 2014-2016 sobre a promoção da formação continuada, ficando

restringida apenas a análise dos gráficos referentes à porcentagem de mestres e doutores que fazem parte dos quadros de funcionários das Instituições de Ensino Superior. A meta 16 do Plano Nacional De Educação 2014-2024 possui 6 estratégias:

Meta 16: formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos (as) os (as) profissionais de educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino. (BRASIL, 2014)

A formação continuada é relevante, o gestor pode e deve ter condições e conhecimentos para o desenvolvimento profissional sendo independente, reflexivo e crítico, os quais propicie embasamento para a sua prática administrativa e pedagógica. A estratégia 1 da meta 16 estabelece que os municípios, estados e Distrito Federal necessitam articular ações para a efetivação da estratégia:

16.1) realizar, em regime de colaboração, o planejamento estratégico para dimensionamento da demanda por formação continuada e fomentar a respectiva oferta por parte das instituições públicas de educação superior, de forma orgânica e articulada às políticas de formação dos Estados, Distrito Federal e Municípios; (BRASIL, 2014).

É possível verificar a intencionalidade por parte das políticas públicas em possuir formação continuada visando a atender as necessidades das escolas. A formação continuada deve partir do profissional da educação em parceria do governo, essa articulação entre o governo e o gestor necessita de programas de formação continuada com finalidades e objetivos. É mister que possibilitem que o gestor domine o conhecimento e as condições necessárias para a sua atuação.

O próximo capítulo procura caracterizar os programas de formação continuada para gestores e futuros gestores. Verificaremos se a formação oferecida é adequada, bem como quais e como estão sendo desenvolvidas as formações para o exercício da função do gestor da educação básica.

4 ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO: BRASIL E PARANÁ

O presente capítulo tem por objetivo identificar os programas de formação continuada para gestores, como os programas são desenvolvidos e ainda os trabalhos que tratam a respeito do assunto. Para isso, utilizou-se a pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica. Assim:

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 1994, 21-22).

A pesquisa de abordagem qualitativa busca aproximar-se da realidade, de um contexto específico e se torna um instrumento rico considerando as visões do pesquisador e do pesquisado. Tendo como base os pressupostos da metodologia da pesquisa qualitativa, buscou-se identificar os programas de formação continuada dos gestores. A metodologia utilizada para a realização da pesquisa é a investigação qualitativa que possibilita a compreensão da dinâmica da relação entre o sujeito e o mundo em que vive, opondo-se à estática dos fenômenos positivos experimentados. O sujeito observa e participa do processo de conhecimento, interpreta os fenômenos, servindo-se da teoria já existente atribuindo-lhes significado:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente é a fonte natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são focos principais de abordagem. (MAGALHÃES, 2007, p. 26-27).

Segundo o autor, caracteriza-se “uma ligação ágil entre o mundo real e o sujeito, ou seja, uma conexão inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. (MAGALHÃES, 2007, p. 26). Pela análise documental dos programas de formação continuada dos gestores das escolas de educação básica foi possível identificar os conhecimentos, as estratégias, as ações e os mecanismos utilizados para a preparação dos gestores e as políticas de provimento dos cargos. Para Lüdke e André (1986 p.38) a análise documental é uma “técnica de pesquisa muito importante na abordagem de dados

qualitativos, pois por meio da análise de determinados documentos o pesquisador pode complementar as informações obtidas por outras técnicas”.

Pela análise documental podem ser identificadas informações factuais nos documentos, podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador, além de complementar as informações obtidas por outras técnicas. Segundo Judith Bell (2008, p.107), a análise documental de arquivos e registros pode se mostrar uma fonte de dados alternativa extremamente valiosa. Para a autora é possível empreender-se um estudo usando documentos de modo que a abordagem oriente para o problema, envolvendo:

[...] Primeiramente, formular questões por meio do uso de outros métodos de pesquisa e depois pela consulta a fontes secundárias. Esse método investiga o que já foi descoberto sobre o tema, antes estabelecendo o foco de estudo, e depois pesquisando as fontes primárias importantes.

Para a elaboração dos referenciais teóricos foi utilizado a pesquisa bibliográfica que pode ser definida como (MARTINS, 2012, p. 49): “Tipo de pesquisa na qual o pesquisador busca em fontes impressas ou eletrônicas (CD e/ou Internet) ou na literatura cinza, as informações que necessita para desenvolver uma determinada teoria”.

Para análise e interpretação dos dados foram utilizados os métodos de Bardin, segundo a autora a técnica de análise de conteúdos é:

Um conjunto de técnicas e análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2010, p.41)

A autora divide a análise de conteúdos em três fases. A primeira fase é a pré-análise, a segunda é a de exploração e a terceira de tratamento da pesquisa. Para Bardin (2010, p.121), a pré-análise “corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais de maneira a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas” possibilitando assim uma preparação para as novas etapas da pesquisa.

Na segunda fase (BARDIN, 2010) a exploração do material deve definir as categorias e classificá-los com os elementos constitutivos propiciando a realização da interferência.

Para BARDIN (2010), na terceira fase será realizado o tratamento dos resultados obtidos bem como a sua interpretação, deixando em evidência as informações fornecidas pela análise e podendo o pesquisador realizar operações simples ou complexas. Assim, a análise será estruturada de maneira que apareçam resultados significativos e inesperados.

4.1 AS INICIATIVAS E O PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES NO BRASIL

Pensando na formação do gestor fica evidente que não se pode improvisar. Uma das iniciativas no Brasil é o Programa Nacional Escola De Gestores da Educação Básica Pública, desenvolvido pelo Ministério da Educação com a participação da Secretaria de Educação a Distância, do Fundo de Fortalecimento da Escola e de Universidades Federais, o qual teve início em 2005 e ampliada em 2006/2007. O programa possuía os seguintes princípios:

Compromisso com a melhoria da qualidade do ensino público e com a valorização e a capacitação do gestor escolar. Respeito ao princípio de equidade: um curso com a mesma qualidade, atingindo ao mesmo tempo toda a população-alvo dos estados brasileiros. Atendimento ao princípio democrático de integração com a comunidade, descentralização do poder e autonomia da escola. Formação de rede que possibilite a troca de informações, experiências, vivência e integre os gestores escolares de todo o país. (AGIAR, 2010, p. 04)

O Programa Nacional Escola de Gestores faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, o qual surgiu com a necessidade de qualificar os gestores educacionais formando em nível de especialização e buscando contribuir para a efetivação da democratização. Desta feita, os objetivos gerais são:

- Formar, em nível de especialização (lato sensu), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional.
- Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social. (BRASIL, 2010)

De modo que o Ministério da Educação espera melhorar os índices educacionais das escolas e municípios que participam do curso. Por meio dos cursos de formação a distância ele visa à qualificação do gestor no que diz respeito

à gestão bem como o estímulo das práticas democráticas. Nessa perspectiva Teixeira (2011, p.48) esclarece os objetivos do programa.

Os objetivos trazidos pelo programa parecem buscar organizar as atividades do dirigente escolar, já que o que se tem percebido é uma constante complexificação, isto é, ampliação de suas responsabilidades com baixa ou nenhuma orientação em bases teóricas, sobre a organização das políticas educacionais e das pesquisas do campo de gestão, bem como aproximá-lo das ferramentas tecnológicas que podem auxiliá-lo no cotidiano.

O curso piloto de extensão teve uma carga horária de 100 horas. O objetivo era aplicar o curso para 400 gestores das escolas públicas em exercício. Em 2006 ele passou a ter uma carga de 400 horas sendo destinados a diretores e vice-diretores em exercício nas escolas de educação básica pública. Em 2009 efetivou o curso de Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica com carga horária de 405 horas, destinado a coordenadores pedagógicos ou profissionais que exerciam funções equivalentes ou que integrassem a equipe gestora da escola.

Em 2010 implementou o curso de aperfeiçoamento em Gestão Escolar com carga horária de 200 horas, destinado aos diretores, vice-diretores ou equivalente. Atualmente o curso de formação de gestores é ministrado sob a responsabilidade de 31 Universidades Federais, atendendo a totalidade dos estados e do Distrito Federal.

Cada universidade é responsável por seu processo seletivo e o recomendável são duas etapas: a pré-inscrição realizada pelos sistemas de ensino e a seleção técnica realizada pelas universidades que aplicam o curso. De acordo com o site do Ministério da Educação é necessário para a realização do curso:

Ter concluído curso de graduação plena. Ser gestor, efetivo e estar em exercício de escola pública municipal e/ou estadual de educação básica. Ter disponibilidade para dedicar-se ao curso. Estar disposto a compartilhar o curso com o coletivo da escola. Evidenciar disposição para construir, com a comunidade escolar e local, o projeto político-pedagógico no estabelecimento de ensino onde atua. (BRASIL, 2010).

O curso para formação de gestores é destinado aos diretores e seus vices ou o equivalente, podendo haver no máximo dois participantes por escola. É ainda necessário possuir acesso à internet e habilidade para utilizá-la. O tempo mínimo que o gestor necessita para realizar o curso é de 5 horas/semanais.

A avaliação dos gestores que participam no curso acontece por meio de avaliações contínuas em EAD, bem como por um trabalho final voltado às

experiências vividas pelos gestores no contexto escolar. Ao final de cada sala ambiente há um fórum para que o cursista esclareça suas dúvidas, discutindo os aspectos apresentados anteriormente nas salas ambientes.

Buscando atingir seus objetivos, o Programa se divide em três modalidades, sendo elas: Projeto do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica; Projeto do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar; Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar.

O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Coordenação Pedagógica, pensando no sucesso da escola, tem como objetivo a formação continuada dos profissionais que atuam em equipes de gestão pedagógicas em escolas públicas da educação básica. Promovendo o curso de aperfeiçoamento em gestão escolar como fundamental e compreendendo-o como (BRASIL, 2010, p.6):

[...] um processo efetivo de formação continuada é fundamental que se considere tanto a importância dos conceitos e teorias, como também os aspectos do cotidiano das escolas e as questões enfrentadas por seus atores. Isso significa, portanto, ter como balizador a articulação entre aquilo que é da ordem da vivência cotidiana da escola com aquilo que é da ordem do conceito.

O curso visa o fortalecimento da educação e da gestão democrática da educação pública, sendo ofertado na modalidade a distância, permitindo a descentralização de recursos financeiros efetivados pelo Ministério da Educação /Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

O curso busca promover os conhecimentos sobre o processo de gestão e a organização do trabalho educativo com discussões e reflexões sobre a prática do gestor. Desse modo, o curso de especialização em gestão escolar com proposta de 400 horas/ aula possui o seguinte objetivo:

Formar, em nível de pós-graduação lato sensu, coordenadores pedagógicos que atuam em instituições públicas de educação básica, visando à ampliação de suas capacidades de análise e resolução de problemas, elaboração e desenvolvimento de projetos e atividades no âmbito da organização do trabalho pedagógico e do processo de ensino-aprendizagem. (BRASIL, 2010)

Como objetivo específico, ele busca a reflexão do trabalho pedagógico e a gestão democrática, favorecendo a formação do estudante. Possibilita conhecimentos que contribuam para o funcionamento da escola e de suas determinações, estimular o desenvolvimento de práticas de coordenação e

aprofundar debates sobre a construção do Projeto Político Pedagógico, bem como a sua articulação.

Partindo do pressuposto que a formação continuada é um dos direitos dos gestores e estabelecido por lei e dever da instituição, do poder público e do próprio gestor da instituição, criar condições para que aconteça a atualização, aprofundamento e complementando a aplicação dos conhecimentos para o desenvolvimento da função de gestor.

Para contribuir com a formação do gestor, o Programa Escola de Gestores disponibiliza no curso de especialização em Gestão Escolar um currículo voltado para o desenvolvimento da capacidade de reflexão dos gestores, para melhor compreensão do contexto social e cultural, mobilizando um processo construtivo permanente desses profissionais.

Estabelecendo relação entre a teoria e a prática do gestor, o curso oferece vídeos os quais estão divididos em dez temáticas relacionadas à função do gestor, da história e dos caminhos percorridos pela gestão escolar, sobre o Projeto Político Pedagógico, os princípios da gestão democrática, conselhos escolares, eleição de diretores, entre outros. Cada tema é dividido em dois ou três vídeos, de modo que não se torne cansativa a temática.

A primeira temática abordada pelo curso é a “Avaliação Institucional para controlar ou democratizar”, devendo ser democrática a escola, é necessário que os gestores e futuros gestores tomem consciência de como deve ser realizada a avaliação institucional por parte deles.

A segunda temática é a “Função do gestor”, o qual assume um importante papel pois é preciso que o mesmo reconheça qual é sua função dentro da escola, de modo que articule o administrativo com o pedagógico na perspectiva de promover uma educação de qualidade.

O terceiro tema é sobre a “História e caminhos da gestão escolar”, na perspectiva de contextualizar os gestores de modo a propor caminhos para a melhoria do contexto atual.

A quarta e a quinta temática tratam do conselho escolar e educação de qualidade, e a quinta ainda aborda as eleições para diretores e a descentralização financeira. Devido à importância do conselho escolar e o processo de escolha do gestor, novamente aparecem na sétima temática.

Sabemos que não basta a eleição do diretor desvinculada de outras medidas, assim como não basta instituir um conselho escolar (Paro, 2016). É necessário um trabalho interligado entre o conselho e o gestor, sendo necessário haver relações que não contradigam as características democráticas do ato educativo promovendo mecanismos para a participação do conselho.

A sexta temática fala sobre a gestão democrática da escola e a gestão do sistema de ensino. A décima temática explora novamente a gestão democrática, porém agora esclarece seus princípios e bases assim o comprometimento com a democratização da escola contribui para uma educação de qualidade, primando pelo desenvolvimento integral dos estudantes e bem estar de toda a comunidade escolar.

A oitava temática trata do papel dos colegiados na gestão escolar. Sabemos que eles são o ponto de partida para a participação da comunidade escolar e que precisamos buscar meios para promover esse envolvimento, bem como se faz necessário ao gestor entender qual é o papel dele. Lück enfatiza (2012, p. 66) que:

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão escolar que tem objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

O colegiado influencia diretamente o cotidiano escolar, busca integrar a comunidade escolar contribuindo para a qualidade do ensino. As atividades as quais podem fazer parte do colegiado são diversas, como por exemplo: a participação da construção do Projeto Político Pedagógico, o envolvimento na realização de atividades pedagógicas e até mesmo a participação da gestão dos recursos financeiros da escola.

A nona temática fala sobre o projeto político pedagógico, conceitos e significados e desse modo quer contribuir à construção coletiva de acordo com as necessidades de cada escola.

Podemos verificar no quadro 7 como estão distribuídos os vídeos no curso de especialização em gestão escolar com o objetivo de complementar as temáticas trabalhadas.

Abordam os temas das unidades tais como: avaliação institucional, a função do gestor, a história e os caminhos da gestão escolar, a gestão democrática da escola e dos sistemas de ensino, os princípios e bases desta concepção de gestão,

o conselho escolar e o processo de sucessão de diretores, o papel dos colegiados na gestão escolar e o projeto político pedagógico da escola.

Quadro 7: Vídeos do curso de especialização em gestão escolar

 Curso de Especialização em Gestão Escolar	
 Vídeos	
Avaliação Institucional: para controlar ou para democratizar? (Parte 1).	
Avaliação Institucional: para controlar ou para democratizar? (Parte 2).	
Avaliação Institucional: para controlar ou para democratizar? (Parte 3).	
A função do gestor - parte 1	
A função do gestor - parte 2	
A função do gestor - parte 3	
A história e os caminhos da gestão escolar - parte 1	
A história e os caminhos da gestão escolar - parte 2	
A história e os caminhos da gestão escolar - parte 3	
Conselho escolar e educação com qualidade social - parte 1	
Conselho escolar e educação com qualidade social - parte 2	
Conselhos escolares, eleição de diretores e descentralização financeira em questão - parte 1	
Conselhos escolares, eleição de diretores e descentralização financeira em questão - parte 2	
Conselhos escolares, eleição de diretores e descentralização financeira em questão - parte 3	
Gestão democrática da escola e gestão democrática do sistema de ensino - parte 1	
Gestão democrática da escola e gestão democrática do sistema de ensino - parte 2	
Gestão democrática da escola e gestão democrática do sistema de ensino - parte 3	
O conselho escolar e o processo de escolha do diretor	
O papel dos colegiados na gestão escolar (Ensino Médio - fazendo escola)	
O Projeto Político-Pedagógico: conceitos e significados (Ensino Médio - fazendo escola) - parte 1	
O Projeto Político-Pedagógico: conceitos e significados (Ensino Médio - fazendo escola) - parte 2	
Princípios e bases da gestão democrática - parte 1	
Princípios e bases da gestão democrática - parte 2	
Princípios e bases da gestão democrática - parte 3	

Fonte: Portal do MEC (Brasil, 2010).

Os temas são de extrema importância para a formação continuada dos gestores e dos futuros gestores, pois há necessidade do entendimento dos princípios, bases, fundamentos e dinâmica da gestão. A falta de conhecimento é uma das causas do fracasso da escola.

Se os sistemas de ensino desejam implementar a concepção de gestão preconizada nas leis de ensino, há necessidade de promover o entendimento da mesma. Não basta promover um processo de sucessão democrático se não existir o entendimento do que é ser democrático após uma eleição, no cotidiano escolar, na tomada de decisão, na resolução de conflitos, no relacionamento com a comunidade interna e externa da instituição de ensino.

Para o cumprimento do curso a carga horária proposta é de 405 horas, distribuídas no período de 12 meses, podendo chegar a 18 meses. A matriz curricular do curso está distribuída em três eixos norteadores, sendo eles: o direito à educação e a função social da escola básica, políticas de educação e gestão democrática na escola; projeto Político Pedagógico e Práticas Democráticas na gestão escolar.

Esses eixos estão reunidos em seis salas ambientes, um ambiente introdutório ao curso de especialização e a Plataforma Moodle, conforme podemos verificar no quadro 8 organizado pelo Ministério da Educação.

Os temas são de extrema importância para a formação continuada dos gestores e dos futuros gestores, pois há necessidade do entendimento dos princípios, bases, fundamentos e dinâmica da gestão. A falta de conhecimento é uma das causas do fracasso da escola.

Se os sistemas de ensino desejam implementar a concepção de gestão preconizada nas leis de ensino, há necessidade de promover o entendimento da mesma. Não basta promover um processo de sucessão democrático se não existir o entendimento do que é ser democrático após uma eleição, no cotidiano escolar, na tomada de decisão, na resolução de conflitos, no relacionamento com a comunidade interna e externa da instituição de ensino.

Quadro 8: Matriz curricular

Salas Ambientes (Componentes curriculares)		Carga Horária		Duração Mínima	
Introdução ao Curso e ao Ambiente Virtual		15 horas		15 horas	3 semanas
Realidade Escolar e Trabalho Pedagógico		30 horas		75 horas	9 semanas
Projeto Político Pedagógico e Organização do Ensino		45 horas			
M T C	Currículo, Cultura e Conhecimento Escolar	45 horas	10 horas de TCC	100 horas	12semanas
	Avaliação Escolar	45 horas			
	Aprendizagem e Trabalho Pedagógico	45 horas	10 horas de TCC	100 horas	12 semanas
	Práticas e Espaços de Comunicação na Escola	45 horas			
	Tópico Especial	30 horas	40 horas de TCC	115 horas	12 semanas
	Políticas Educacionais e Gestão Pedagógica	45 horas			
Total de CH e duração mínima do curso		405 horas			48 semanas (12 meses)

Fonte: Portal do MEC (Brasil, 2010).

As matrizes curriculares do curso possuem carga horária de 45 horas em média e visam garantir as condições necessárias e as orientações estabelecidas para o fluxo curricular. Os componentes da matriz são: introdução ao curso e ao ambiente Virtual, a realidade escolar e o trabalho pedagógico, projeto político e a organização do ensino, o currículo, a cultura e o conhecimento escolar, avaliação escolar, aprendizagem e trabalho pedagógico, práticas e espaços de comunicação escolar, tópicos especiais, políticas educacionais e gestão pedagógicas.

O curso de formação continuada Escola de Gestores deseja ampliar a capacidade do professor-gestor, tornando ele capaz de (Brasil, 2010):

- Aprofundar e compreender a educação escolar como direito social;
- Atuar na gestão visando o direito à Educação Básica com qualidade social, por meio da gestão democrática, compromisso de educação escolar;

- Promover e fortalecer a gestão democrática como princípio legal e fundamental na educação;
- Implementar mecanismos que favoreçam a realização da gestão democrática como Conselhos Escolares e o Projeto Político Pedagógico;
- Desenvolver o trabalho coletivo respeitando as diferenças, a liberdade de expressão e a construção de projetos;
- Atuar de forma consciente, fortalecendo a autonomia escolar;
- Consolidar a autonomia da escola, do trabalho coletivo e participativo, de modo que implemente as políticas públicas;
- Ampliar a realidade educacional e a gestão da educação;
- Compreender a educação em todas as suas dimensões;
- Dominar e utilizar ferramentas tecnológicas na organização dos processos de trabalho.

Os princípios estabelecidos pelo curso de formação para gestores vão ao encontro do pensamento dos autores citados nessa pesquisa. Espera-se que essa formação possa levar o gestor a tornar-se capaz de liderar sua equipe, ampliando seus conhecimentos, atingindo seus objetivos dentro da escola de modo que fique alinhado aos princípios da gestão democrática.

Com a proposta do curso é possível ao gestor escolar relacionar a teoria com a prática, elevando qualitativamente o padrão da escola de educação básica, favorece a ele buscar aprofundamentos teóricos em busca de possibilidades de reflexão de sua prática, promovendo mecanismos para intervenção significativa no ponto de vista administrativo e pedagógico.

A avaliação final é realizada por meio de um trabalho individual desenvolvido durante o curso, elaborado com base em um Projeto Político Pedagógico, desenvolvido na escola onde o gestor desempenha sua função. O trabalho é apresentado em forma de artigo ou de relatório.

Foram criados outros programas de formação continuada, como é o caso do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica- PARFOR.

O Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica é um programa que visa incentivar novas e melhores atuações dos professores da educação básica. Busca a formação dos docentes que estão a procura de novos

desafios e preparação para melhor atuarem em sala de aula. Este programa é extremamente importante tendo em vista que quanto mais preparo tem o professor, mais sucesso terá se acaso assumir a função de gestor. Segundo Sá (2014, p. 41):

Programa voltado para professores licenciados que estejam em exercício há pelo menos três anos na Rede Pública de ensino de Educação Básica e que atuem em área distinta da de sua formação inicial, ou para profissionais licenciados que atuam como tradutor intérprete de Libras na rede pública de Educação Básica.

A autora nos alerta ainda que algumas “investigações acusam uma visão de formação inicial fragmentada, mostrando claramente que as universidades e escolas permanecem, em muitos casos, em dois mundos separados.” (SÁ, 2014, p. 48) Deixa clara a importância de uma formação continuada, a qual o professor consiga realizar uma relação integradora entre a teoria e a prática docente, pois os cursos de licenciaturas são em sua grande maioria generalistas.

Assim com Sá, Lück (2012, p.32) também destaca a importância da formação continuada desenvolvida pelos sistemas de ensino, sendo necessário “[...] adotarem uma política de formação continuada de gestores de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos”. Nesse contexto é necessário desenvolver programas de formação para gestores escolares com o objetivo de desenvolver lideranças comprometidas com a gestão democrática da Educação Básica. A grande dificuldade para a integração entre teoria e prática acontece porque os cursos de formação de professores são muito teóricos. Severino (2006) citado por Sá (2014, p. 48) acredita que:

A prática mostra que os cursos destinados à formação de professores têm sido marcados por uma forte tendência a aulas expositivas, com transmissão de informações por parte dos professores formadores, num ato de simples repetição e de reproduções, no qual a postura investigativa, tão necessária a uma boa formação, não se encontra presente.

A autora estabelece que o professor/gestor precisa ser responsável no seu processo de formação inicial e continuada, buscando garantir sua competência epistêmica, técnica e científica, sensibilidade ética, criatividade e criticidade em toda a sua atuação durante a sua vida profissional. Nesse sentido a autora contribui que “a formação continuada de professores, articula à formação inicial e deve ser compreendida como uma das dimensões importantes para que se estabeleça uma política global que atenda às necessidades dos profissionais da educação.” (SÁ, 2014, p. 54).

Essa premissa deixa claro que o professor deve refletir sobre a sua prática docente, bem como aprimorar seus conhecimentos e o trabalho pedagógico. Pensando nesse sentido a Secretaria Estadual de Educação a Distância – SEED criou diversos programas para a formação continuada, entre eles o Sistema UAB – Sistema Universidade Aberta do Brasil. De acordo com seu site <http://uab.capes.gov.br>, o Sistema Universidade Aberta do Brasil possui parcerias governamentais no âmbito federal, estadual e municipal.

Assim, o Sistema UAB propicia a articulação, a interação e a efetivação de iniciativas que estimulam a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as universidades públicas e demais organizações interessadas, enquanto viabiliza mecanismos alternativos para o fomento, a implantação e a execução de cursos de graduação e pós-graduação de forma consorciada. Ao plantar a semente da universidade pública de qualidade em locais distantes e isolados, incentiva o desenvolvimento de municípios com baixos IDH e IDEB.

A Universidade Aberta do Brasil tem como objetivo ampliar a educação superior no país, principalmente no âmbito dos cursos para a formação de professores bem como cursos de gestão aos dirigentes de escolas. Os profissionais da educação podem se inscrever no site do Sistema UAB. Conta também com polos para apoio presenciais.

De acordo com o decreto n.º 6.755, de 29 de janeiro de 2009, o qual institui a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica, disciplina a atuação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES no fomento a programas de formação inicial e continuada.

No art. 3.º, parágrafo IV e V do Decreto n.º 6.755/09 está estabelecido que a Universidade Aberta do Brasil deve identificar e suprir a necessidade das redes e sistemas públicos de ensino por formação inicial e continuada de profissionais do magistério, assim como promover a valorização do docente mediante ações de formação inicial e continuada que estimulem o ingresso, a permanência e a progressão na carreira.

O artigo 5.º, parágrafo II, define as ações a serem desenvolvidas para o atendimento das necessidades de formação inicial e continuadas nos diferentes níveis e modalidades de ensino.

E no artigo 9.º é estabelecido que o Ministério da Educação apoie as ações a serem desenvolvidas para o atendimento das necessidades de formação inicial e

continuada de profissionais do magistério ofertadas ao amparo deste Decreto, mediante a bolsa de estudos, bolsas de pesquisas e auxílio a projetos.

4.2 INICIATIVAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA NO PARANÁ

Podemos dizer que a Secretaria de Educação do Paraná entende a necessidade de aperfeiçoamento dos professores para que assim possam assumir os cargos de gestores. A formação possibilita a inovação diante da complexidade do trabalho escolar. Nóvoa (2009, p.41) enfatiza que “o maior objetivo a ser alcançado nos espaços de formação continuada é [...] transformar a experiência coletiva em conhecimento profissional”. Desse modo, Secretaria de Educação e o Ministério da Educação e o CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação) desenvolveram os programas de formação continuada para gestores: “PROGESTÃO e GESTÃO EM FOCO”.

4.2.1 O PROGRAMA PROGESTÃO

O programa Progestão foi desenvolvido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED junto com a Fundação FORD e as Secretarias Estaduais de Educação, as quais participaram na implementação e no financiamento. O curso é designado para a formação continuada dos gestores em serviço que atuam nas redes Públicas de ensino não somente no Paraná mas também de outros estados brasileiros.

Pensando em reparar as dificuldades encontradas pelo gestor o programa Progestão tem como proposta “[...] formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública, focada no sucesso dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio” (MACHADO, 2001, p. 13).

Com esse intuito o programa tem como público alvo o diretor, o vice-diretor e o coordenador pedagógicopromovendo, por meio do curso, trocas de experiências, bem como estimular o trabalho em equipe contribuindo para o sucesso da gestão escolar. Conforme afirma Calixto (2008, p. 206):

A elaboração do Programa Progestão tomou como referencial, entre outros, os dados obtidos em pesquisas nacionais e internacionais que mostram que há relação entre o modo pelo qual a equipe escolar se organiza e desenvolve seu trabalho e a qualidade da aprendizagem dos alunos.

O programa está organizado na modalidade a distância, com uma carga horária prevista para a realização do curso de 270 horas. No *site* do Governo do Paraná encontra-se como um curso organizado pela Secretaria de Educação de Minas Gerais e ele está dividido em dez módulos. Cada um conta com um caderno de estudos e um caderno de atividades, com prognóstico de 30 horas por módulo.

Eles foram criados com o objetivo da capacitação a distância dos gestores escolares. Os módulos estão organizados com temas que possuem algumas das possibilidades e limites que a escola oferece ao exercício da função do gestor. Os módulos estão divididos da seguinte maneira (PARANÁ, 2017):

1.º módulo - Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?; 2.º módulo - Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?; 3.º módulo - Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico na escola?; 4.º módulo - Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?; 5.º módulo - Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?; 6.º módulo - Como gerenciar os recursos financeiros?; 7.º módulo - Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?; 8.º módulo - Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?; 9.º módulo - Como desenvolver a avaliação institucional da escola?; 10.º módulo - Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar?.

Dessa forma, cabe aos gestores o estudo individual dos módulos dessa coleção oferecida pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação, podendo o gestor-participante do curso contar com o apoio tutorial oferecido nas modalidades a distância ou presencial, individual ou coletiva conforme os horários oferecidos.

O estudo dos módulos permite ao gestor uma oportunidade de aprimorar suas ações articulando suas práticas sociais com a demanda da comunidade escolar. Pensando nisso o Programa Progestão quer garantir a qualidade de formação do gestor. De acordo com Machado (2001, p. 11):

O Programa Progestão foi elaborado para assegurar um padrão comum de qualidade na formação de gestores das escolas públicas de estados e municípios [...] buscando elevar o desempenho desses profissionais e, em consequência, a qualidade dos serviços e dos resultados das instituições que eles dirigem.

A formação continuada é mais efetiva quando se aproxima com o contexto no qual o gestor está inserido ou mesmo quando consegue antecipar a prática. Dessa forma, esses dilemas podem ser solucionados por meio de conhecimentos prévios

adquiridos em uma formação específica para o exercício da função. O autor complementa que:

[...] dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares em lidar com os seguintes aspectos: condução dos processos participativos; relação com a comunidade; coordenação pedagógica da escola; gestão financeira; evasão e repetência; violência; indisciplina; articulação do corpo técnico e administrativo; e funcionamento dos conselhos escolares, entre outros. Foram identificadas, também, fragilidades relacionadas com a falta de apoio à escola e com a carência de profissionais de suporte pedagógico. (MACHADO, 2001, p. 12)

Essas dificuldades citadas por Machado (2001) podem intervir no sucesso e insucesso da escola e do seu gestor, por isso o Programa Progestão tem como objetivo sanar essas falhas. Para que o objetivo do programa seja alcançado é necessário que os gestores desenvolvam uma postura profissional e que reflitam em seu modo de pensar e agir, mudando suas atitudes de acordo com a necessidade da escola onde atua. Segundo Calixto (2008, p. 211-212):

O sucesso do Programa foi constatado na medida em que trouxe aqueles que coordenam e medeiam o trabalho escolar reflexões e discussões de temas que estão presentes não só na escola, mas também nos órgãos superiores de ensino e na sociedade. Todavia, essas discussões exigem que os profissionais desenvolvam novas posturas e habilidades, como trabalhar coletivamente e de forma cooperativa com a comunidade escolar, o que até pouco tempo não acontecia.

Esse sucesso só acontece quando o gestor se dá conta de que é necessário refletir sobre sua prática, tornando possível a gestão democrática, provendo o trabalho coletivo, coordenando sua equipe de modo que crie condições para que cada um faça uso de suas habilidades e assim podendo contribuir com o desenvolvimento da escola.

4.2.2 O PROGRAMA GESTÃO EM FOCO

O programa Gestão em foco é destinado aos gestores da Rede Estadual de ensino e seus vices diretores das 2.100 escolas da rede Estadual de ensino. Visa o fortalecimento dos gestores escolares e sua formação acontece nas modalidades presencial e a distância. Abordando diversas dimensões da escola, estando previsto na ação 3 do programa “Minha Escola Tem Ação”, suas ações estão voltadas para os gestores escolares.

Nos três últimos anos o cronograma do curso foi ofertado em fases, sendo que em 2016 ele foi dividido em três módulos. Em 2017 e 2018 foram três fases

mais a fase especial. O quadro 9 apresenta o cronograma com o início e término de cada fase ofertada no ano de 2016. Teve início em maio e término em 30 de novembro. Os módulos foram ofertados na modalidade a distância, divididos em três fases, sendo que na primeira fase foi realizado o módulo sobre introdução à gestão pública, gestão da infraestrutura, alimentação escolar, o gestor e a educação especial no contexto escolar e gestão de recursos financeiros com qualidade.

Quadro 9: Cronograma 2016

Curso de formação continuada Gestão em Foco-EaD		
Fase/Ação	Início	Final
1ª oferta dos módulos	02/05	26/06
2ª oferta dos módulos	01/08	23/09
3ª fase dos módulos	09/10	30/11

Fonte: Site Dia a Dia Educação

Cada módulo foi dividido em quatro unidades em arquivos de PDF e mais um vídeo de 10 minutos, o qual apresenta uma problematização referente ao módulo em questão.

O primeiro módulo, Introdução à gestão pública, tem como objetivo orientar os gestores quanto aos fundamentos (PARANÁ 2017), à aplicação da gestão dentro da escola e identificar o perfil do gestor das escolas públicas de educação básica no Paraná. O módulo possui carga horária de 24 horas, divididos nas seguintes unidades: gestão pública: princípios e fundamentos; perfil do gestor público; o diretor escolar enquanto gestor público: questões administrativas; o diretor escolar enquanto gestor público: questões pedagógicas.

O módulo referente à gestão dos recursos financeiros com qualidade (PARANÁ, 2017) tem como objetivo os princípios básicos que embasam a gestão financeira e a questão referente ao repasse das verbas às escolas públicas do Paraná. Esse módulo procura capacitar os gestores quanto ao planejamento e a aplicação dos recursos financeiros da escola. Possui as seguintes temáticas: princípios básicos da gestão financeira; como executar as despesas; prestação de contas; Programa Dinheiro Direto na Escola.

O módulo Gestão da Infraestrutura-Alimentação Escolar (PARANÁ, 2017), apresenta os fundamentos, requisitos e ações para a execução do Programa

Nacional de Alimentação Escolar e contribui com os diretores escolares na gestão e promoção da alimentação escolar saudável.

Este módulo está organizado com os seguintes temas: conhecendo os requisitos e critérios para a aquisição da alimentação escolar; cuidados no recebimento e armazenamento dos alimentos na escola; planejamento, preparo e consumo de alimentos; ações de educação alimentar e nutricional.

O módulo Gestor e a Educação Especial no contexto escolar (PARANÁ, 2017) possui como objetivo informar e orientar os gestores escolares sobre os fundamentos conceituais e as bases legais da Educação Especial quanto à oferta do atendimento educacional especializado, com vistas a fortalecer e assegurar as ações de inclusão escolar de alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação nas turmas comuns do ensino regular.

Os temas abordados neste módulo versam sobre os fundamentos conceituais e bases legais da Educação Especial; o atendimento educacional especializado e a oferta do Sareh; Identificação das necessidades educacionais especiais no contexto escola; Estudo de casos sobre transtornos globais de desenvolvimento.

Em 2017 foi acrescentado o módulo gestão escolar democrática e na terceira oferta manteve-se o módulo da segunda oferta.

O quadro 10 apresenta o cronograma com as datas que ocorreram as ofertas de cursos, o período de pré-inscrição, o período de inscrição e de realização dos módulos.

Quadro 10: Cronograma 2017

CURSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA GESTÃO EM FOCO – EAD			
Oferta	Período de pré-Inscrição	Período de Inscrição	Realização do curso
1.º	-	15/03 a 04/04/2017 (NRE)	02/05 a 25/06/2017
2.º	14/06/2017 a 25/06/2017 (diretores)	27/06 a 06/07/2017 (NRE)	24/07 a 13/09/2017
3.º	30/08/2017 a 10/09/2017 (diretores)	11/09 a 14/09/2017 (DPTE)	09/10 a 02/12/2017

Fonte: Site Dia a Dia Educação

Em 201, além dos módulos que foram disponibilizados no ano anterior foi acrescentado o módulo sobre o papel do gestor escolar na gestão de pessoas: RH na escola, gestão escolar e legislação educacional.

Na segunda oferta de 2017, que aconteceu no período de 24/07 a 16/09, acrescentaram o módulo gestão escolar e a modalidade de educação de jovens e adultos - EJA. A oferta especial que aconteceu no período de 16/08 a 01/10 foram ofertados quatro módulos sendo eles: papel do gestor escolar na gestão de pessoas: RH, gestão escolar democrática, gestão escolar e a modalidade EJA e gestão escolar e legislação educacional.

Na terceira oferta além dos módulos oferecidos anteriormente, foi ofertado o módulo o papel do diretor escolar e a organização do trabalho pedagógico: documentos norteadores da escola.

O curso Gestão em foco, em 2017, contou com a participação de 3.591 participantes na primeira fase, 3.507 na segunda fase, 119 participantes na fase especial e 3.356 participantes na terceira fase.

Em 2017 no mês de maio foi realizado o I encontro dos diretores das escolas públicas da rede Estadual que integravam o programa. Teve como objetivo compartilhar e socializar questões administrativas e pedagógicas que possam vir a contribuir com as atividades cotidianas dos gestores escolares.

Discutiram questões relacionadas com a função da escola e o papel do diretor, propiciando estudos e reflexões sobre o trabalho do gestor para uma gestão administrativa e pedagógica eficaz.

O encontro contou com as seguintes palestras:

- Alinhamento de processos e perfil de um gestor de sucesso – André Hummel. Sobre administração, planejamento, recursos humanos e mediação de conflitos na Educação.
- Como obter resultados no Ambiente educacional – Gilberto Porto. Abordou temas para melhorar os resultados no ambiente escolar: a importância de reconhecer, planejar, executar, monitorar, corrigir e aprender.
- Fortalecimento da Gestão Escolar - Cloves Amorim. Sobre a mediação de conflitos na educação.
- Protagonismo existencial – Luis Fernando Mileo. Abordou os conflitos internos da educação e como mediá-los.

As quatro palestras encontram-se disponíveis no site Dia a Dia Educação podendo ser acessada a qualquer momento. Os temas abordados nas palestras fortalecem o trabalho do gestor. São momentos de aprofundamento de conhecimentos, troca de experiências e práticas do cotidiano escolar que devem ser discutidas à luz do conhecimento específico da área da gestão escolar.

O quadro 11 apresenta o cronograma que está em vigor, o qual até o momento possui duas ofertas de módulos com quatro unidades cada uma. Apresenta também a data do resultado final e da revisão dos resultados pelos professores tutores.

Quadro 11: Cronograma 2018

Cronograma do Curso de formação continuada Gestão em Foco – Etapa EaD 2018							
Oferta	Período de inscrição	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Resultado Final (Quadro de Avisos)	Revisão de resultados (com prof. Tutor via e-mensagem)
1ª oferta (7ª etapa)	26/03/18 a 05/04/18	07/05 a 18/05	19/05 a 30/05	31/05 a 11/06	12/06 a 26/06	28/06	29 a 30/06
2ª oferta (8ª etapa)	23/07/18 a 07/08/18	03/09 a 14/09	15/09 a 26/09	27/09 a 09/10	10/10 a 24/10	26/10	28 a 01/07

Fonte: Site Dia a Dia Educação, 2018.

Em 2018 na primeira oferta houve a participação de 1.664 gestores. O curso está disponível no *site* da secretaria da Educação na modalidade a distância e presencial. Na modalidade a distância ele possui oito módulos, sendo (PARANÁ 2017):

- 1.º o gestor e a educação especial no contexto escolar;
- 2.º gestão da Infraestrutura: alimentação escolar;
- 3.º gestão dos recursos financeiros com qualidade;
- 4.º introdução à gestão pública;
- 5.º gestão escolar democrática;
- 6.º o papel do diretor escolar na gestão de pessoas: RH da escola;
- 7.º gestão escolar e legislação educacional;
- 8.º gestão escolar da educação de jovens e adultos.

Na modalidade presencial ele conta com palestras, encontros e os gestores podem discutir as questões relacionadas com o papel da gestão, refletindo sobre o seu trabalho, propiciando uma gestão administrativa e pedagógica eficaz.

O curso gestão em foco possui materiais complementares para auxiliar na formação do gestor, os quais estão disponíveis no *site* da Secretaria de Educação do Paraná. Entre esses materiais está disponível um livro como sugestão de leitura, “O que revela o espaço escolar?” Esse livro apresenta os espaços da escola e os cuidados com os mesmos.

O curso conta também com um material em permanente construção e atualização. O guia prático da gestão escolar reúne orientações sobre as ações e programas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná, com o objetivo de facilitar aos gestores escolares o acesso às informações importantes para o dia a dia da escola. Os temas estão divididos em dois materiais sendo eles a gestão pedagógica e a gestão administrativa.

Desse modo, o curso Gestão em Foco visa o fortalecimento da gestão escolar e ainda atende o que está previsto no Plano Estadual de Educação, na meta Minha escola tem Ação e na Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.394/96, os quais determinam que haja formação continuada para os profissionais da educação.

Buscando estabelecer as relações existentes entre os programas de formação continuada da educação básica para gestores encontramos como principais temas abordados nos cursos: autonomia, gestão financeira, princípios democráticos, liderança escolar, conselho escolar.

Chama a atenção o fato de que todos os cursos de formação continuada para gestores preocupam-se com a autonomia do gestor, segundo Lück (2012, p.94) “a questão da autonomia é complexa, dinâmica e envolve situações submetidas à controvérsia, crítica e restrições, apesar de ser considerada como uma necessidade para o desenvolvimento de pessoas e instituições”.

A autonomia na gestão escolar é necessária para o desenvolvimento da escola, garantindo liberdade e independência ao gestor para investir no que mais a escola necessita. É importante para que o gestor garanta oportunidades de ampliar o processo decisório permitindo discutir os problemas educacionais e buscando soluções para resolvê-los da melhor forma. Segundo Lück (2012, p. 61-62):

Isto porque a autonomia de gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança pelo diretor e a participação da comunidade e a competência pedagógica são considerados como pilares sobre os quais se assegura a eficácia escolar.

A autora nos alerta para o fato que o conceito de autonomia ser o mais citado nos programas de gestão escolar por se tratar de uma condição para a democratização da escola. A autonomia está ligada à descentralização do poder, à democratização do ensino e da escola, à autogestão, flexibilização das experiências, sendo essencial para atender as necessidades da escola.

Referente à gestão democrática os cursos de formação de gestores abordam esse tema por estar estabelecido por lei como a forma de gestão que deveria ser aplicada nas escolas de Educação Básica do Sistema de Ensino do Paraná, sendo necessário aos gestores conhecimentos que realizem as ações de trabalhos que não contradigam as características democráticas do ato educativo, promovendo mecanismos que facilitem a participação de toda a comunidade escolar, não somente no ato restringido no voto para escolha de seus gestores.

No que diz respeito à liderança escolar podemos dizer que não é algo nato e por isso é preciso que o gestor capacite-se. Este tema esteve presente na medida em que se trabalha o perfil do gestor. A liderança é necessária para a mobilização efetiva do trabalho do gestor, nesse sentido essas habilidades e atitudes requerem uma atenção especial. Por isso encontramos nos cursos de formação continuada para gestor a liderança escolar como tema de estudo. Para Lück (2012, p.20) a liderança na escola é:

Uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade de ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados.

Assim, o trabalho do gestor fundamenta-se na capacidade de liderar, de influenciar as ações dos professores, funcionários, alunos, enfim, da comunidade escolar na efetivação dos objetivos propostos pela escola. Para a autora, a liderança é reconhecida em todos os trabalhos da educação no que diz respeito à capacidade de influenciar positivamente as pessoas e contribuindo para o desenvolvimento de competências e inteligências sociais e emocionais.

O conselho da escola é um mecanismo que auxilia a gestão escolar nas tomadas de decisões procurando diferentes meios para ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os aspectos. O conselho escolar é composto por pais, alunos, funcionários e professores, buscando por meio dele a efetivação da democracia bem como a integração e a participação de todos os membros da escola.

Por meio dos temas abordados pelos cursos de formação continuada é possível contribuir para o gestor desenvolver as competências necessárias para o seu desenvolvimento e atuação, mas sabemos que para a efetivação e sucesso da formação é preciso que o gestor tome consciência de que a aprendizagem deve partir primeiramente dele, utilizando os novos conhecimentos para refletir sua prática atual bem como adquirir conhecimentos antes desconhecidos por ele.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou identificar como o sistema de ensino desenvolve o seu processo de Formação Continuada dos Gestores da Educação Básica diante das políticas e legislação educacional. Os aspectos apresentados, analisados teoricamente, bem como os dados apontados pela pesquisa, indicam a importância da formação continuada dos gestores, para adquirir conhecimento específico necessário para a função de gestor escolar, possibilitando aos gestores o conhecimento necessário para, entre outras atribuições, a de resolver conflitos da melhor forma possível.

Pode-se dizer que a formação continuada no Paraná contribui para diminuir a defasagem do conhecimento administrativo-pedagógico, contribuindo assim para um ensino de qualidade, tornando o gestor capaz de refletir e gerir suas competências.

A necessidade de uma política global de formação e valorização dos profissionais da educação que contemple de forma articulada e prioritária a formação inicial, formação continuada e condições de trabalho, salários e carreira, com a concepção sócio-histórica do educador a orientá-la, faz parte das utopias e do ideário de todos os educadores e das lutas pela educação pública nos últimos 30 anos. (FREITAS, 2007, p.1204).

A Secretaria de Educação do Paraná sabe da importância da formação continuada para os profissionais da educação. Por isso não mede esforços para levar os profissionais a reflexões sobre os diversos aspectos do ensino e aprendizagem.

O estudo conseguiu caracterizar o processo de provimento dos cargos de gestores das escolas de educação básica. O processo de provimento dos cargos de gestores da educação básica acontece em alguns estados por meio de concurso, indicações e eleição direta. Nas escolas estaduais do Paraná acontece por meio de eleição, processo que defende a democracia, pois a votação possui a participação de toda a comunidade escolar, incluindo os funcionários e exige capacitação para quem vai assumir a função.

O processo de eleição direta garante o direito de uma gestão democrática, mais não o do conhecimento exigido pelo cargo. Por isso a necessidade do gestor possuir formação na sua área, seja ela adquirida por meio de especialização, mestrado ou doutorado, cabendo a ele buscar a melhor forma para adquirir os conhecimentos necessários.

Contribuindo para as reflexões, Paro (1996, p.22) aponta que “exigir atributos de liderança do candidato a diretor é reconhecer o caráter eminentemente político dos problemas administrativos que afetam a escola pública”.

O que se questiona é o fato de que o diretor escolar escolhido por meio de um concurso público ter avaliado os seus conhecimentos e capacidade técnica exigida para o exercício do cargo, contudo, sem ter aferida a sua capacidade política. [...] se pretende um diretor com funções mais propriamente políticas, não é a aferição do conhecimento técnico em administração, a que se precisa proceder, mas a escolha, dentre os educadores escolares, daquele com maior comprometimento político e capacidade de liderança diante do pessoal escolar, dos alunos e dos pais. E a isto o concurso não se presta (PARO, 1996, p.23).

Nesse sentido, a Secretaria de Educação do Paraná promove o curso de formação continuada para gestor, levando seus gestores a refletirem sobre o papel a ser desenvolvido pelos mesmos, bem como conhecer um pouco do trabalho que os espera. Proporciona conhecimento específico da função do gestor propiciando uma ação significativa da teoria com a prática dentro da escola, mostrando que existe um leque de situações para serem enfrentadas no cotidiano escolar e que ele necessita estar preparado para gerir essas ações.

O preparo do gestor escolar influencia diretamente na qualidade do ensino da escola, pois ele não trabalha somente questões administrativas mas também pedagógicas. Antes de ser gestor ele é professor e nunca deixará de ser. Os gestores que continuam em sala de aula têm mais condições de êxito em seu trabalho administrativo, pois vivem o cotidiano docente. E com a oportunidade que a Secretaria de Educação oferece para seus gestores eles possuem em seu currículo as atribuições necessárias para gerir os conflitos encontrados no dia a dia do gestor.

Partindo do pressuposto que a Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional n.º 9.393/96 determina que a gestão escolar deva ser democrática, podemos dizer que o primeiro passo é a eleição direta para o pleito de gestor legitimando assim a gestão estabelecida por lei. O gestor eleito tem menos poder já que não é centralizado, ele depende da comunidade escolar, do conselho escolar, da secretaria de educação, do sindicato, dos conselhos de educação, da procuradoria geral, entre outros, para tomar as suas decisões.

Dentro ainda do processo democrático da gestão temos a participação da comunidade escolar na construção do projeto pedagógico e do grêmio estudantil conforme vimos nos dados coletados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira.

Este estudo, no que diz respeito ao entendimento da temática, envolveu a investigação bibliográfica utilizando fontes secundárias buscando encontrar no período de 2012 a 2017 as produções científicas que estão disponíveis no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Nesse levantamento identificamos apenas 13 produções científicas, com a predominância de teses. Foram utilizados os descritores gestão democrática e a formação continuada do gestor. Ficou evidenciado como é discreto o número de pesquisas relacionadas ao gestor.

Entendemos que este trabalho de investigação cumpriu seu objetivo de identificar como o sistema estadual de ensino desenvolve seu processo de formação continuada dos gestores das escolas da educação básica, pois foram encontrados cinco cursos de formação continuada para gestores desenvolvidos pelas Secretarias de Educação e pelo Ministério da Educação, entre eles temos: Escola de Gestores, Gestão Em Foco, Progestão, Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica e Universidade Aberta Brasileira.

Constata-se que há condições oferecidas pelo sistema estadual de ensino para a formação do gestor, pois possui formação continuada para os gestores e futuros gestores, por meio do programa gestão em foco, possibilitando e compreendendo a importância de uma formação específica para o gestor.

Os cursos para formação continuada dos gestores escolares da educação básica do Paraná buscam elementos para contribuir no fortalecimento desse gestor, possibilitando novos acessos e ações para a democratização da escola básica, capacitando o gestor de modo que venha a fortalecer a autonomia e o processo de liderança.

Cabe resaltar a importância que o gestor possui dentro da escola, por isso é importante rever sua formação inicial e continuada, repensando a organização curricular dos cursos de licenciaturas, incluindo ou ampliando a carga horária da disciplina de gestão escolar já que para o exercício da função de gestor é um dos requisitos a licenciatura plena.

Identificamos que as licenciaturas não possuem carga horária suficientes na área de gestão. É necessário rever as diretrizes curriculares nacionais das licenciaturas para que priorize, além da docência, a formação dos futuros gestores não excluindo a necessidade dos programas de formação continuada.

Os cursos para formação continuada dos gestores tiveram por objetivo promover as reflexões, diversificações de experiências e desenvolvimento de autonomia dos gestores participantes para que sejam atuantes e protagonistas do seu desenvolvimento profissional pois assim é possível ao gestor identificar sua formação não como acúmulo de cursos mas sim uma diversificação de cursos, palestras, fóruns que venham ao encontro das suas expectativas para que tenha um melhor desempenho em sua função.

A formação continuada dos gestores da Educação Básica vem sendo oferecida, porém ela não atinge todos os gestores. Somente os gestores da Rede Estadual de Ensino são privilegiados com essa formação, portanto há necessidade de uma expansão na formação continuada para capacitar todos os gestores, indiferente da esfera administrativa que trabalhe.

Acreditamos que esta pesquisa serviu como ponto de partida para novas investigações e discussões provocadas pela necessidade de refletir sobre a formação continuada dos gestores já que denota a necessidade de políticas de formação que atendam às peculiaridades da formação do gestor.

A pesquisa deu um passo importante no sentido de contribuir para a formação continuada do gestor escolar pois o mesmo poderá servir de subsídios para novas pesquisas bem como possibilitar outras formas de análise e outros enfoques, contribuindo assim significativamente com a área educacional. Afinal, a formação continuada do gestor merece um olhar específico bem como uma ação voltada para ela.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Amerindo Janela. **Avaliação Educacional**: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas, 4.^a ed., São Paulo, Cortez editora, 2009.

AGUIAR, M. A. **A Política de formação docente**: O Programa Escola de Gestores e o Trabalho Docente. Educar em Revista, n.º 1, especial. Curitiba 2010.

ARROYO, Miguel Gonzáles. Indagações sobre currículo: **educandos e educadores: seus direitos e o currículo**, organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5.^a ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEHRENS, Marilda Aparecida. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BERTOTTI, Gisele Rietow. **Políticas de formação continuada no Paraná**: Representações de professores PDE- PR. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2014.

BELL, Judith. **Projeto de Pesquisa**: Guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Tradução Magda França Lopes. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRASIL, INEP. **Relatório do primeiro ciclo de monitoramento das metas do PNE**: Biênio 2014-2016 disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/metaspne>> acesso 16 maio 2017

BRASIL, Ministério da Educação. Planejando a Próxima Década. **Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação**. Ministério da Educação/Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/Sase): Brasília, DF., 2014. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/planos-de-educacao>> acesso em 01 de jun de 2018.

BRASIL. (1993). **Plano Decenal de Educação para Todos 1993-2003**. MEC. Disponível: em <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=24496> Acesso em 15 de ago.2016.

BRASIL. **Decreto n.º 6.755, de 29 de janeiro de 2009**. Institui a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica, Disciplina a Atuação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-Capes, na formação inicial e continuada, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jan. 2009. p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6755.htm> Acesso em: 12 out. 2016.

BRASIL. **Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26

jun 2014. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm> acesso em 01 de junho 2018

BRASIL. MEC. **Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação**, diretrizes e estratégias de ação. Brasília, 2010.

BRASIL, MEC. **Escola de gestores da Educação Básica**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>> acesso em 20 de set de 2017.

BRASIL. **Ministério Da Educação o PNE 2011- 2020: metas e estratégias**<fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf > aceso em 30 de out 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9394/1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Cadernos de Pesquisa - Globalização e Políticas educacionais na América Latina**. N.º 100 São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1997. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/729107/lei-8280-93-curitiba-pr>> Acesso em 30 set. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução n.º 2, de 1.º de julho de 2015**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/atos-normativos--sumulas-pareceres-e-resolucoes?id=21028> acesso em 30 maio 2016.

CALIXTO, E. A. MAIA, G. Z. A. **Organização Do Trabalho E Educação: Programa progestão e a gestão democrática**. ORG & DEMO, Marília, v.9, n.º1/2, 203-222, jan./dez., 2008.

CEDHAP, Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado. **Programa Escola Inteligente para capacitação a distância de gestores escolares, em equipe: Dinamizador de aprendizagem- Ação n.º 2** Curitiba: Cedhap, 2003.

DEGENNSZAJH, Rachel R. **Desafios da gestão democrática das políticas sociais**. In: Capacitação em serviço social e política social, módulo 3. Brasília: UnB/CEAD, 2000.

ENS, Romilda Teodora. **Pesquisa em Educação**. Curitiba, Champagnat. 2008.

EYNG, A. M.; ENS, R. T.; JUNQUEIRA, S. R. A. **O tempo e o espaço na educação: a formação do professor**. Curitiba, PR: Champagnat, 2003.

EYNG, A. M.; GISI, M. L; ENS, R. T. **Políticas e gestão da educação: uma análise da trajetória da pesquisa**. Revista Diálogo Educacional. Curitiba. Champagnat. v. 7, n.º 21, p.213-223, maio/ago, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à Pratica Educativa**. Paz e Terra. São Paulo.1996.

FERNANDES, Osmarina Queiroz & VIEIRA, Alboni Marisa DudequePianovski. **Gestão escolar democrática: a percepção dos professores**. In: Educare, IX Congresso Nacional de Educação, p. 7288-7300, 2009.

GATTI, Bernadete Angelina. Análise das políticas públicas para a formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação**, v.13, n.º 37, jan. /abr, 2008.

GATTI, Bernadete Angelina. **Formação continuada de professores**: a questão psicossocial. Cadernos de Pesquisa n.º 119. São Paulo, 2003.

GISI, M.L. Políticas Públicas, Educação e Cidadania. In: ZAINKO, M. A. S.; GISI, M.L. (Org.). **Políticas e Gestão da Educação Superior**. Curitiba, PR. Champagnat; Florianópolis: Insular, 2003.

LIBANELO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10.ª ed. Ver. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBANELO. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed.revista e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOPES, Arlete Do Rocio Ribeiro. **Representações Sociais de Professores da Rede Municipal de Ensino de Araucária/ PR sobre a Formação Continuada**. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2014.

LÜCK, H. **A Gestão participativa na escola**. 9.ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

_____. **Liderança em gestão**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 8.ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **PROGESTÃO**: Guia didático. Brasília: Consed, 2001. Reimpressão 2005.

MEDINA, Naná M. SANTOS, Elizabeth da Conceição. **Educação Ambiental**: uma metodologia participativa de formação. 8.º ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2011.

Minayo, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18.º ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NOBRE, José Aguiar; MENDONÇA, Samuel. **Desafios para a educação democrática e pública de qualidade no Brasil**. Curitiba: Appris editora, 2016.

NÓVOA, Antonio. **Professores Imagens do Futuro do Trabalho Presente**. Lisboa: Edua, 2009.

NÓVOA, António. **O espaço público da educação: imagens, narrativas e dilemas**. In: _____. Espaços de educação, tempos de formação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002. p. 237-263.

PARANÁ. Secretaria de Educação do. **Gestão em foco**. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1617>> acesso em 15 de set. 2017.

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

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da Educação Pública**. 4.^a ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PENIN, Sônia Teresinha de Souza. **Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** módulo I / Sônia Teresinha de Souza Penin, Sofia LercheVieira; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. -- Brasília: ConSed – Conselho nacional de Secretários de educação, 2001. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1600>> Acesso em 07 fev. 2018

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. Ser humano hoje: contribuições da formação e da pesquisa. In: ENS, Romilda Teodora; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Formação do professor: profissionalidade, pesquisa e cultura escolar**. Curitiba: Champagnat, 2010. p. 135-152.

RIOS, Terezinha Azevedo. **Compreender e ensinar: por uma docência de melhor qualidade**. 2.^a Ed. Petrópolis, RJ: Cortez, 2001.

SÁ, Marilde Beatriz Zorzi; FILHO, Ourides Santin; CIRINO, Marcelo Mais. Reflexões acerca da formação inicial e continuada de professores do PARFOR. In: Paini, Leonor Dias. et al. (Org.) **PARFOR Integração entre Universidades e Ensino Básico diante dos desafios na formação de professores do Paraná**. Maringá: Eduem, 2014.

SANTOS, Áureo dos. **A prática da liderança**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SAVIANI, Dermeval. **Histórias das ideias pedagógicas no Brasil**. 4.^a Ed. Campinas, SP. Autores Associados, 2013

SAVIANI, Dermeval. **Plano Nacional de Educação**. PNE 2014-2024. Campinas: Autores Associados, 2014.

SOUZA, Dulcinéia Beirigo de. **Os Dilemas Do Professor Iniciante: Reflexões Sobre os Cursos de Formação Inicial**. Revista Multidisciplinar da Uniesp. Saber Acadêmico- N ° 08 - Dez. 2009/ Issn 1980-5950

TEIXEIRA, Anísio. **Em marcha para a democracia: à margem dos Estados Unidos**. Org. Clarice Nunes. Rio De Janeiro: UFRJ, 2007.

TEIXEIRA, Marilza A. Pereira. **Formação para diretor escolar da educação básica: o Programa Nacional Escola de Gestores no Paraná**. Dissertação de Mestrado em Educação. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011