FORMAÇÃO CONTINUADA: o gestor em foco

Cleane de Jesus Costa[1]
Eunice Rodrigues Silva[2]
Fabiana da Silva Sousa[3]
Iracélia Lima de Araújo[4]
Josilene Mendes Souza[5]
José Ribamar da Silva[6]
Luzineth de Sales Farias Monteles[7]

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo refletir sobre a formação continuada dos gestores das escolas municipais de Chapadinha-MA. A formação continuada contribui para a qualidade do ensino. Nesse sentido, este artigo aponta a formação continuada como fator relevante para a atuação do gestor na escola atual, sobretudo, para atender às novas demandas educacionais. Assim, faz-se necessário que a formação continuada dos gestores tenha em foco as vivências da escola tanto no contexto administrativo quanto educacional. O referido estudo é de caráter qualitativo desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica e de campo. Os dados foram coletados por meio de questionários com questões abertas aplicados aos gestores de escolas municipais da zona urbana do município de Chapadinha-MA. Após a análise dos dados, constatou-se que a formação continuada do gestor é indispensável para o aperfeiçoamento da sua prática profissional, pincipalmente para que este possa contribuir junto à escola a desempenhar seu papel social, a fim de gerir com competência e qualidade, porém essa prática ainda não é efetiva nas escolas pesquisadas.

Palavras-chave: Formação Profissional. Gestão escolar. Qualidade do processo de ensino e de aprendizagem.

[1]Graduada em Letras, Universidade Federal do Maranhão; Graduada em Pedagogia, Faculdade do Baixo Parnaíba; Especialista em Língua Portuguesa, Universidade Estadual do Maranhão, Mestra em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais, Universidade de Taubaté; Coordenadora do Curso de Letras da Faculdade do Baixo Parnaíba; Ministra aulas nos Cursos de Graduação em Letras e Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba.
[2]Graduanda em Pedagogia, Faculdade do Baixo Parnaíba.
[3]Graduanda em Pedagogia, Faculdade do Baixo Parnaíba.
[4]Graduanda em Pedagogia, Faculdade do Baixo Parnaíba. E-mail: celiaaraujo94@hotmail.com
[5]Graduanda em Pedagogia, Faculdade do Baixo Parnaíba. E-mail: josilene_10flamengo@hotmail.com
[6]Graduando em Pedagogia, Faculdade do Baixo Parnaíba. E-mail: artesitamar@gmail.com
[7]Graduanda em Pedagogia, Faculdade do Baixo Parnaíba.

1 INTRODUÇÃO

A educação visa desenvolver o ser humano nos aspectos social, cultural, cognitivo e moral, desempenhando um papel relevante na formação do indivíduo. Assim, o ensino é uma atividade que envolve as instituições familiar, social e a escolar, sendo que, cabe à escola, sistematizar e possibilitar a construção do conhecimento.

A sociedade, lugar das instituições, tem se transformado constantemente, em seus aspectos econômicos, sociais, políticos, religiosos e educacionais, exigindo da escola a construção de um novo perfil para que possa atender com qualidade as necessidades educacionais, e assim, possa conviver de forma ativa no meio social sem ficar alheio às mudanças da sociedade moderna que transborda de informações, avanços tecnológicos e fracasso escolar. A escola desempenha um papel importante na formação dos indivíduos, pois, possibilita o aluno a compreender, analisar e interagir no meio no qual está inserido, sendo capaz de agir e transformá-lo quando necessário.

Com a globalização, e os avanços tecnológicos, tornou-se necessário que a escola repensasse sua prática, para não se prender a uma vertente alienadora e reprodutora de conhecimentos. Nesse cenário, é emergente que a comunidade escolar repense seu papel enquanto instituição educadora, para formar sujeitos críticos e reflexivos.

A formação tanto dos professores quanto dos gestores das escolas é relevante para que a educação oferecida seja de qualidade, pois profissionais preparados contribuem na formação de sujeitos autônomos com capacidades críticas fundamentais para o seu crescimento como cidadão.

Nesse contexto, faz-se necessário repensar o papel que o gestor escolar desempenha na instituição frente às mudanças, assim como no tipo de cidadão que se deseja formar. Percebe-se que o gestor escolar tem um papel importante no desenvolvimento das atividades na escola, pois é este que articula todos os segmentos da comunidade escolar, efetiva a gestão democrática e acompanha o desempenho de cada um para garantir a qualidade dos trabalhos desenvolvidos por esta instituição. Desse modo, surge a necessidade de ampliar os conhecimentos a fim de garantir a qualificação e a atualização do gestor para acompanhar os avanços da sociedade globalizada e se fazer cumprir o papel da escola enquanto instituição social.

A formação continuada agrega informações que se transformam em conhecimento, a partir do momento em que os sujeitos atribuem sentidos e a interpretam na construção de saberes necessários a vida profissional. Os conhecimentos adquiridos são fundamentais para que a escola se transforme e se prepare para exercer sua função educativa, possibilitando novos caminhos no processo de ensino e de aprendizagem.

Nesta perspectiva, buscou-se refletir sobre a formação continuada dos gestores das escolas municipais de Chapadinha-MA, discutindo a relevância da formação continuada dos gestores e os benefícios que esta pode proporcionar no desenvolvimento dos trabalhos junto a toda comunidade escolar.

Esta pesquisa teve como sujeitos gestores municipais. Investigou-se através da linha de pesquisa da Instituição - Saberes docentes, Formação Profissional e Continuada - como decorre a formação continuada desses profissionais das escolas do Sistema Municipal de Ensino do município de Chapadinha-MA. Fez-se um paralelo entre a teoria e as vivências desses gestores, a partir de um breve histórico da educação, gestão escolar e da formação continuada no Brasil.

O estudo do tema permitiu compreender que a formação continuada de gestores contribui no aperfeiçoamento dos saberes destes profissionais e de suas ações, principalmente na construção da gestão democrática e na busca de trilhar novos caminhos para gerir a escola com qualidade e garantir educação com qualidade social a todos que a buscam.

2 FORMAÇÃO CONTINUADA: breve histórico, concepções e legislação

A formação continuada, historicamente, começou a ser discutida a partir dos anos de 1970, em que vários estudos foram realizados para despertar atitudes nos profissionais docentes e a busca pelo seu aperfeiçoamento profissional. Nos estudos realizados, refletia-se acerca da importância da participação docente nos processos de planejamento das atividades de formação, buscando conscientizar os profissionais da educação que eles eram responsáveis pela própria qualificação.

Nesse período, a formação continuada acontecia de forma tímida, sem muita repercussão, sendo os professores os responsáveis pela elaboração das atividades de estudos que achava necessária para o aperfeiçoamento de sua prática.

> Os cursos, seminários, as oficinas que de forma quase clandestina se organizavam sobre sua filosofia educativa ou sobre suas técnicas, os movimentos sindicais, políticos e de renovação pedagógica, alguns pedagogos locais, a influência de algumas revistas pedagógicas a função assumida por determinadas instituições educacionais ressaltaram a importância e a transcendência da formação do professor para uma verdadeira mudança da instituição educacional, que ainda estava presa a posições autoritárias, classistas, uniformizadas seletivas. (IMBERNÓN, 2010, p. 16).

Percebe-se a necessidade de formação continuada e de propostas para que o profissional da educação se sinta mais seguro e preparado no desenvolvimento de seus trabalhos, podendo essa prática, contribuir no levantamento das questões acerca das reais necessidades educacionais. Vale ressaltar que foi nesse movimento que a formação inicial de professores foi institucionalizada, mas desprovida de recursos financeiros.

Nesse modelo educativo da década de 70, observa-se que os professores se organizavam e planejavam as atividades que julgavam relevantes para sua formação profissional.

Nesse contexto, Imbernón (2010, p. 16) afirma que:

> A década de 1970 foi um tempo em que a formação continuada viveu o predomínio de um modelo individual de formação: cada um buscava para si a vida formativa, ou seja, primava-se pela formação inicial, que era melhor ou pior segundo a época e o território, e se aplicava a formação continuada à ideia ‘forme-se como puder onde puder e como puder’.

A formação oferecida aos professores não era planejada por uma instituição que dispunha de um currículo que legitimasse a organização dos estudos dos profissionais. Eram os próprios professores que organizavam suas atividades e as realizavam, sendo que estas eram elaboradas a partir das necessidades de aprendizagem que cada profissional desejava alcançar.

A década de 70 foi uma época marcada pela inquietação de muitos professores e estudantes, que cultivavam o hábito de ler diversos autores até mesmos os acervos proibidos na época. Apesar da luta desses professores, pelo direito de uma formação de qualidade, reconhece-se que nessa época se formaram poucos profissionais. Contudo, é preciso valorizar todo o trabalho desenvolvido por esses profissionais inovadores que se comprometeram com os estudos para melhorar suas práticas educativas.

A formação continuada culminou na década dos anos de 1980 quando a Espanha implantou a escolarização para toda população, fato que ocorreu por causa

do crescimento da indústria e da emigração das pessoas para as cidades maiores. Estes e outros acontecimentos ocorridos na sociedade exige uma transformação na escola, uma vez que as salas de aula aumentam sua demanda e os docentes assumem uma nova postura. Com as novas exigências advindas dessa transformação social, o professor sente a necessidade de planejar, dispor de objetivos, métodos de ensino e de aspectos avaliativos adequados. Percebe-se que esse período foi marcado pela conquista dos direitos políticos, possibilitando um novo momento na educação, onde o professor tem garantido sua participação nas questões da educação.

Nessa época, começa a se perceber a importância dos programas de formação continuada para o professor, sendo que estes eram vistos como um treinamento para preparar esse profissional a transmitir os conhecimentos.

Imbernón (2010, p. 17), ressalta que:

> Para se adequar a reforma, as universidades começam a criar programas de formação continuada de professores, que são situados, em sua maioria, em modalidades de treinamento e de práticas dirigentes próprias do modelo de observação/avaliação (como microensino mediante circuitos fechados de televisão, os programas de minicursos, a análise de competências técnicas entre outros), e não na perspectiva em que a reflexão e a análise são fundamentais para a formação.

A formação continuada oferecida na década de 80 tinha como meta aprimorar a técnica do docente em sala de aula visando formar professores capazes de desenvolver um ensino com qualidade. Cabe ressaltar que os professores foram formados no autoritarismo, onde as teorias resolviam todas as mazelas enfrentadas no contexto educativo.

Nos anos de 1990, a globalização da economia, da cultura, assim como do desenvolvimento tecnológico, exigiu um novo perfil da escola no ato de educar, e essa instituição, buscando nos professores respostas e novos posicionamentos diante das exigências, primou por novos procedimentos de estudos e de trabalho por parte dos docentes.

Nesse momento histórico, percebe-se grandes transformações acerca da formação continuada, uma vez que novas ideias e novos conceitos já fazem parte da organização dessa ação. Mas, embora já se apresente ideias inovadoras por conta das transformações sociais, políticas e educacionais, observa-se ainda a presença das políticas técnicas, sobretudo, no processo de formação do professor. Nos anos

1990, houve uma renovação pedagógica significativa, o que possibilitou uma nova forma de abordar as temáticas propostas na formação.

> Esta foi uma época frutífera, mas também de grande confusão. Época de grandes mudanças, na qual começamos a ser conscientes da evolução acelerada da sociedade em suas estruturas materiais, institucionais e formas de organização da convivência, bem como em seus modelos de produção e distribuição. Enfim, uma época criativa e muito importante na formação continuada, cujas contribuições e reflexões ainda vivemos assimilando. (IMBERNÓN, 2010, p. 18).

Enfim, é um período marcado por transformações e grandes conflitos acerca das habilidades que os professores deveriam adquirir no processo de formação para aprimorar sua prática pedagógica e atender às necessidades dos alunos em sala de aula. Nesse período, o currículo tornou-se ferramenta indispensável na formação dos professores.

Portanto, nesse momento histórico o conhecimento e as habilidades que o professor deveria desenvolver eram as ações que poderiam transformar a sala de aula, uma vez que a formação inicial e continuada dos professores era vista como um processo para adquirir metodologias e assim mudar a postura do professor, mediante os seminários e oficinas. Consequentemente, proporcionava aos professores momentos de estudos a respeito do processo ensino aprendizagem.

Dos anos 2000 até os dias atuais, buscava-se e busca-se novas alternativas para potencializar a formação continuada dos professores, tendo em vista que nesse momento surge uma nova economia e o crescimento da tecnologia reflete sobremaneira sobre a cultura. É uma época conflituosa em que emerge uma crise no ato de educar, pois os sistemas anteriores não foram eficazes para a educação das pessoas desse novo século. Desse modo, deve-se repensar e fazer educação, a formação e, principalmente, o papel do professor como formador de ideias e o dos alunos como aprendizes.

Denota-se uma preparação ainda maior para os professores nos aspectos emocionais, pessoais, dentre outros. Assim, Imbernón (2010, p. 22), afirma que, “cada vez mais tem importância à formação emocional das pessoas, a relação entre elas, às redes de intercâmbio, a comunidade como elemento importante para educação”. Para alcançar essa meta, faz-se necessário não preterir as inovações que surgem com as mudanças sofridas no meio social. No entanto a maioria dos professores ainda tem receio de encarar o novo e optam por não se arriscarem a enfrentar as mudanças que acontecem no meio educacional.

> Essa conquista só será possível por meio da implementação de uma política de formação que não se paute por tendências prescritivas e padronizadas e, ao mesmo tempo, que propicie eficácia e reflexibilidade que teremos de fato sucesso nos processos formativos e, consequentemente, melhoria na escola pública. (GATTI; BARRETTO, 2009, p. 235).

Portanto, na década de 2000, a formação inicial e continuada do professor passou a ser entendida como o meio que abre espaço e recursos para o docente construir saberes, pautado em projetos que contribuam para inovar a escola e resignificar conhecimentos a partir do contexto educacional do qual faz parte. Nesse momento o professor ganha espaço para expressar seus pensamentos e seus reais desejos no processo de formação profissional.

2.1 Formação continuada e seus conceitos

O mundo globalizado requer profissionais com mais conhecimentos nas áreas técnicas, culturais, cognitivas e nas relações humanas para contribuir com novas habilidades coerentes com as modificações ocorridas na sociedade.

Nessa perspectiva, Lima (2016, [n.p.]) cita que:

> A formação profissional está relacionada à aquisição de conhecimentos fundamentais, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento que constituem base indispensável para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões, com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata de um posto de trabalho para a concretização de práxis profissional.

Assim, a formação do profissional é essencial na qualificação para o mercado de trabalho e para exercer seu trabalho com qualidade. Esse requisito é necessário para todas as profissões, principalmente na área educacional, pois é a escola a responsável pela formação dos indivíduos. Para tanto, a escola necessita ter profissionais que contribuam no desenvolvimento das capacidades intelectuais, culturais e sociais.

Para se construir uma escola que desenvolva seu trabalho com qualidade frente às novas mudanças, faz-se necessário repensar acerca das políticas educacionais, da prática exercida no âmbito da sala de aula, da gestão escolar e da formação continuada dos profissionais da educação. Além disso, é imperioso também para que se construa um novo perfil do sistema educacional e tentar superar as dificuldades encontradas ao longo da jornada, a fim de que se tenha uma nova postura

mediante as inovações que acontecem na sociedade. A formação é um processo contínuo e incessante de aprendizagem. (FREIRE, 1991).

Santos (2016, [n.p.]) afirma que:

> A educação, no âmbito escolar, deve estar voltada para oportunizar a democratização e a transformação do ser humano, proporcionando-lhe além do acesso, a apropriação do conhecimento e da tecnologia o avanço do grau de consciência pela instrumentalização cientifica e técnica, fomentando as capacidades intelectuais, as atitudes e a conduta crítica em relação à sociedade em que está inserido.

Para tanto, é relevante reestruturar a formação continuada dos profissionais da educação, uma vez que essa formação contribui na qualificação e no aprimoramento dos conhecimentos tanto do campo pedagógico, como do administrativo. Assim, Libâneo (2004, p. 227) afirma que “a formação continuada é condição para a aprendizagem permanente e para o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional de professores e especialistas”. Romanowski, (2007, p. 131) afirma que

> O objeto da formação continuada é a melhoria do ensino, não apenas a do profissional. Portanto, os programas de formação continuada precisam incluir saberes científicos, críticos, didáticos, relacionais, saber-fazer pedagógico e de gestão [...].

Nesse sentido, é objetivo dessa formação melhorar em todos os aspectos a prática tanto dos professores quanto dos gestores, para tentar sanar as dificuldades que a escola encontra para oferecer um ensino de qualidade. Assim, a formação continuada contribui para a qualificação dos profissionais envolvidos no processo educativo visando melhorar a prática pedagógica diante da formação de cidadãos comprometidos com seu meio social. (CHIMENTÃO, 2016).

Na formação docente, a formação continuada ganha respaldo a partir da formação inicial e dos avanços constantes ocorridos no meio social. Essas mudanças fazem com que o professor e os demais profissionais da educação percebam a importância de um estudo contínuo para a ampliação dos conhecimentos.

Nesse cenário Silva e Sousa (2016, p. 13) citam que:

> Uma ideia bastante arraigada na formação continuada é que ela se faz necessária em razão de a formação inicial apresentar muitas limitações e problemas, chegando a muitos casos, a ser de extrema precariedade. Nesse sentido, a formação continuada decorre da necessidade de suprir as inadequações deixadas pela formação inicial, que repercutem fortemente no trabalho docente. [...]. Portanto, a formação continuada deve aperfeiçoar a prática docente para atender as demandas educacionais de sociedade tão complexas, levando à necessidade de estabelecer políticas amplas e bem pensadas de formação docente tão central para a melhoria da educação.

Percebe-se que os avanços na economia, na cultura, nas instituições de ensino, nas tecnologias, requerem um ensino que zele por um aprendizado construído a partir da realidade do aluno, contextualizado com suas vivências para que possa entender o mundo e sua relação com a sociedade, possibilitando o desenvolvimento do pensamento crítico mediante as problemáticas que poderá se deparar ao longo da vida.

Para tanto, deve-se ter nas instituições escolares profissionais preparados para dispor de um ensino transformador que contribua para formação do aluno em todos os seus aspectos. Desse modo, a formação continuada ganha um papel relevante na formação desse novo perfil de profissional, para que sejam educadores qualificados, sendo capazes de fazerem uma avaliação de suas ações e de suas formações, sobretudo, que os resultados sejam positivos. (DIAS, 2003).

A formação tanto do professor quanto do gestor deve ser permanente, para facilitar a reflexão acerca de suas práticas e das novas necessidades de ensino que aparecem no âmbito da escola, e que muitas vezes não está preparada para atender e orientar esses novos conhecimentos.

Imbernón (2011) afirma que a formação do profissional da educação terá respaldo na análise dos indivíduos acerca da ação docente, de modo a possibilitar que averiguem suas teorias e formas de funcionamentos destas, além de suas atitudes, fazendo frequentemente uma avaliação que dê suporte ao trabalho desenvolvido.

A formação continuada serve também para motivar a realizar sua prática de ensinar com segurança e satisfação. É importante manter viva nos profissionais da educação a motivação necessária para que ele desempenhe sua atividade de ensino com êxito e eficiência. (CIVITA, 2016).

Imbernón (2010, p. 107) defende que:

> Para motivar a formação continuada, é necessário gerar uma motivação intrínseca relacionada à tarefa de ser professor ou professora, ação que é muito difícil, se os docentes se encontram imersos em um ambiente de desmotivação e passividade, educacional ou ideológica.

Assim, é possível formar professores instigados a trabalhar na formação de pessoas autônomas capazes de transformar o meio em que vivem por meio das suas atitudes.

Ademais, percebe-se que a formação continuada não é direcionada somente para o professor, mas para todos os profissionais da educação. É fundamental que estejam preparados diante das mudanças sociais e atendam às necessidades educativas das novas demandas, primando sempre pelo desenvolvimento dos indivíduos e por uma educação de qualidade.

2. 2 Formação continuada e a legislação

A formação continuada se fortaleceu a partir da ideia que ela é indispensável para a qualificação do profissional da educação e, consequentemente, para a melhoria no ensino.

Partindo do pensamento de que a formação continuada contribui na qualidade do ensino, na década de 90 foi dado um passo fundamental acerca da formação continuada dos professores, em que incrementou políticas educacionais para assegurar aos professores essa formação. Posteriormente, foi organizado propostas e houve acréscimo dos investimentos para garantir a qualificação docente.

Segundo Silva (2013, p. 84), no artigo 62 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96) no Parágrafo único, será garantido ao profissional docente:

> A formação continuada para os profissionais da educação, no local de seu 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.

Desse modo, aos professores é assegurado o direito do estudo contínuo no local de trabalho ou em instituições educacionais que disponham de cursos de formação continuada que contribuam para a qualificação dos conhecimentos desses profissionais. A área de formação continuada de cada docente fica a critério da sua aptidão ou necessidade de aprimoramento em determinado campo em que atua, visando aperfeiçoar-se para atender seus alunos com qualidade.

No artigo 67° da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96), é assegurado ao profissional da educação os seguintes preceitos:

> 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;
> VI – condições adequadas de trabalho. (BRASIL, 1996, p. 67).

Observa-se, que no decorrer do tempo, a formação continuada do professor foi conquistando um espaço significativo, consequentemente, também a valorização desse profissional, assim como, deve-lhe ser assegurada um ambiente de trabalho adequado para que possa desenvolver seu trabalho com qualidade. Assim como destaca Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) podendo ser uma formação continuada durante o trabalho e fora do trabalho.

A formação continuada ganhou relevância por ser vista como uma ferramenta para aprimorar a prática do profissional da educação mediante as transformações que acontecem na sociedade. Dessa forma, permitindo o atendimento das necessidades básicas de aprendizagem.

Nesse cenário, Carleto (2016, p. 86) enfatiza que:

> A formação continuada dos professores, considerada essencial para a melhoria da qualidade da educação básica, depende dentre outros fatores, de políticas que garantam a reorganização da estrutura administrativa, da gestão, da valorização dos profissionais, a disponibilidade de recursos financeiros e materiais e o planejamento participativo.

Para garantir a formação continuada, é necessário dispor de políticas educacionais que garantam direitos desses profissionais, para reafirmar a formação ao docente e sua valorização profissional. Assim o profissional pode se sentir seguro, valorizado e motivado a buscar sua qualificação para exercer seu trabalho com êxito.

As instituições superiores devem primar pela formação inicial e formação continuada, visando preparar a prática dos profissionais da educação para que aperfeiçoe ainda mais suas competências e habilidades.

No que se refere aos programas de formação continuada, o artigo 63°, inciso III garante que “os institutos superiores de educação manterão os programas de educação continuada para os profissionais de diversos níveis”. (BRASIL, 1996, p. 85).

As instituições superiores organizam as capacitações dos profissionais de educação, para que estes tenham a oportunidade de dar continuidade a seus estudos, uma vez que, este profissional deve compreender que não sabe tudo. Portanto, é um eterno aprendiz sempre em busca de conhecimento.

Diante do exposto, percebe-se que a formação continuada tem respaldo na legislação que assegura ao profissional da educação possibilidades para aprimorar seus conhecimentos e enfrentar os novos desafios impostos à educação devido às transformações constantes por qual passa a sociedade exigindo da escola um novo

perfil na forma de educar. Para tanto, os funcionários que trabalham na escola devem estar preparados para educar cidadãos autônomos capazes de atuar no meio social.

3 FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTOR ESCOLAR

Historicamente, percebe-se que a administração é um exercício muito presente desde as sociedades mais antigas, uma vez que já se observava a relevância em administrar os diversos segmentos das sociedades para defender os objetivos comuns dos grupos para organizar e administrar os recursos.

Silva (2016, [n.p.]) afirma que:

> A administração é uma prática e uma necessidade primitiva, pois, desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas já exerciam determinadas formas de administrar em função de interesses comuns e, com as crescentes complexidades dessa sociedade a partir da família, do estado, igreja ou tribo, foram surgindo modos diferenciados de administrar o tempo e os recursos.

A administração geral é fundamental para gerenciar o andamento de determinados órgãos da sociedade por possibilitar o acompanhamento e controle dos recursos utilizados e primar pelos objetivos comuns do grupo. É importante ressaltar que essa forma de administrar serve de respaldo para a prática da gestão escolar em uma perspectiva tradicional de administrar.

Assim, Sousa (2016, [n.p.]) afirma que:

> Este diretor teria funções de administrador do edifício da escola; responsável pela escolha e fornecimento de material de higiene escolar e infantil, pelas relações sociais com a escola pela observação e interpretação do ambiente escolar.

Nessa concepção, o diretor da escola exerce o papel dirigente, sendo que, essa característica marca historicamente a função de ensino. No entanto, ele administrava a escola de forma autoritária e preocupava-se apenas com a parte administrativa da escola.

O administrador escolar nesse momento estava mais voltado para realizar as ações administrativas, e não se envolvia com os trabalhos que competiam à área pedagógica. Mas, é função do administrador escolar organizar a área administrativa e primar pelo andamento dos trabalhos administrativos, assegurando as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades pedagógicas.

Ainda, Sousa, (2016, [n.p.]) ressalta que:

> A função do diretor escolar é pedagógica como de resto é todo o objetivo do seu trabalho, todavia para buscar tais objetivos, o diretor opera no campo administrativo e de representação política do poder instituído. Portanto, o papel pedagógico do diretor está justamente em desenvolver ações administrativas para o funcionamento das ações pedagógicas.

Percebe-se que o diretor escolar deve participar das ações pedagógicas através da forma de administrar e possibilitar condições para um processo de ensino e aprendizagem de qualidade.

Apesar de se reconhecer a importância do diretor na área pedagógica, ainda é muito presente a administração escolar, como a de uma empresa, onde o diretor administra e toma decisões de forma autoritária sem a contribuição dos demais segmentos da escola. Percebe-se, que a administração escolar e as atividades pedagógicas andam em conjunto, pois o diretor tem o papel de organizar tanto a área administrativa, quanto a área pedagógica, no acompanhamento e articulação.

Nos últimos tempos, com as mudanças constantes que ocorrem na sociedade e com o novo papel que a escola assume mediante essas transformações, a forma de gerir a escola também deve ser repensada. Deve-se estabelecer os compromissos e respeitar as diversidades. (BRAULE, 2016).

Contudo, a gestão escolar se instrumentaliza para as novas perspectivas de gerenciamento das instituições escolares a partir das transformações sociais e econômicas, uma vez que essas exercem uma força significativa para se repensar na forma de gerir a escola. A nova função assumida pelo setor educativo, de formar pessoas autônomas e participativas no meio social, requer uma gestão transformadora para contribuir nesse processo.

Nesse cenário, Paro (2008, p. 136) enfatiza que:

> Uma administração escolar comprometida com a transformação social deve preocupar-se com a reversão dessa situação de irracionalidade em que se encontra a escola em seu interior. Ou seja, se estamos convencidos de que a maneira de a escola contribuir para a transformação social é o alcance de seus fins especificamente educacionais, precisamos dotá-la da racionalidade interna necessária à efetiva realização desses fins.

A gestão escolar precisa buscar um novo perfil para atender às reais necessidades da escola atual, para crescer como uma instituição emancipadora e alcançar suas metas com uma administração racional que articule o gerenciamento escolar e a área pedagógica. É também de fundamental importância que o gestor escolar ponha em prática a gestão participativa, em que todos os segmentos da comunidade escolar participem da organização e das tomadas de decisões no âmbito

da escola, de forma democrática, onde todos possam compreender realmente a relevância de atuar conscientemente dessas ações. (SENA, 2016).

A partir dessa ideia, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 apresenta em seu contexto a gestão democrática como meio de construir de forma coletiva documentos escolares e decisões tomadas com a contribuição dos Conselhos Escolares e Colegiados. No artigo 14, dessa mesma, lei afirma que, os sistemas de ensino definirão as normas de 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 político pedagógico da escola;
> II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p. 32).

A gestão democrática possibilita a participação dos professores, dos pais, alunos, supervisores e demais funcionários da escola, nas tomadas de decisões através dos conselhos escolares. Essa ação contribui para que a direção não tome as decisões sozinhas, mas que elas sejam decididas na coletividade ouvindo a opinião e a ideia de todos para que a escola organize seus trabalhos coerentes com as reais necessidades da escola.

Para Lück (2009), a participação permanente na escola supõe que todos os envolvidos no processo se organizem coletivamente, dialoguem e reflitam acerca da organização e da situação pedagógica da escola para se inteirarem das vivências dessa instituição para posteriormente buscarem caminhos que possibilitem melhorias nas áreas mais carentes desta, sendo que todos devem ser conscientes que esse processo deve ser assumido com compromisso e responsabilidade.

Contudo, a gestão escolar ao longo do tempo sofreu transformações significativas que contribuíram para a construção da nova forma de gerir a escola, e que essas mudanças concretizadas pelos avanços sociais trouxeram uma forma dinâmica de gerir a escola. As mudanças iniciaram no momento em que a indicação de diretor escolar (GIL, 2016) passou a ser por eleição garantida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 (BRASIL, 1996).

Para a escola desempenhar seu papel de educar com qualidade, faz-se necessário que os gestores estejam qualificados para gerir a escola com competência, visando promover o desenvolvimento de todos mediante as transformações da sociedade, uma vez que o papel do gestor no âmbito da escola apresenta

complexidades que exige uma formação de qualidade para que possa compreender aspectos relacionados à escola, à organização, à área pedagógica, administrativas e relações humanas. (CASTRO, 1998).

Essa qualificação é enfatizada nas Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública destacando que ela começa na formação inicial (BRASIL, 2009). E, posteriormente, a formação continuada para os gestores torna-se mais precisa ainda, pois a formação é uma exigência e um compromisso com o estudo contínuo desses profissionais.

Os sistemas de ensino devem promover formação continuada quando for necessário para preparar os gestores escolares no exercício de seu trabalho para que gerencie a escola consciente do seu papel como gestor comprometido com a organização, aprendizagem e formação dos alunos.

O gestor constantemente enfrenta desafios para gerir a escola e administrar os recursos financeiros, os materiais existentes na escola, necessitando de competência para atuar com sucesso. Portanto, o diretor deve participar de formação continuada para aperfeiçoar sua prática para administrar a escola com qualidade.

É importante ressaltar que um gestor não conquistará sua autoridade somente pelos conhecimentos administrativos, mas também pela sua agilidade em conviver com as pessoas e aprender a ouvir os outros autores da comunidade escolar antes de tomar qualquer decisão, colocando em prática a política da gestão participativa. A gestão participativa é fundamental para essa nova forma de administrar a escola, pois possibilitam aos gestores compartilharem os problemas com a comunidade escolar, assim como contar com esta para as tomadas de decisões.

O novo modelo de gerir a escola apresenta, em seu bojo, autonomia, gestão democrática, em que se compartilha as decisões e as responsabilidades com os funcionários da escola, os pais e os alunos.

Nesse contexto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, define, no artigo 14°, que:

> Art.14°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. (BRASIL, 1996, p. 32).

Desse modo, a participação dos servidores da escola, dos pais e alunos nas tomadas de decisões da escola é um direito assegurado na referida lei, sendo que a contribuição destes dar-se-á por meio dos conselhos escolares.

Comungando desse mesmo pensamento, o Plano Nacional de Educação 2014-2024 (PNE) também tem como meta 19 garantir o seguinte:

> Assegurar condições no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação associada a critérios de mérito e desempenho e a consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2016, p. 59).

Segundo esse documento, a gestão democrática tem um prazo para se concretizar no âmbito da escola, onde o gestor consultará os segmentos desta para tomar decisões administrativas, e, assim, melhorar o desempenho dos trabalhos escolares. Para essa ação se concretizar faz-se necessário que a União disponibilize recursos e auxilie no desenvolvimento da democracia no seio da instituição escolar.

A gestão participativa exige do gestor posturas que realmente assegure a democracia no âmbito da escola, pois é ele que articula e envolve todos para participarem das decisões escolares.

Assim, o Projeto Político Pedagógico da escola ressalta que o gestor desempenha a seguinte função no âmbito escolar:

> O gestor escolar concilia o trabalho pedagógico com o administrativo. Planeja e coordena o cumprimento das metas, propósitos e princípios norteadores da escola, buscando o desenvolvimento de habilidades para o trabalho coletivo, para a construção do processo educativo de qualidade social. (CHAPADINHA, 2013, p. 3).

Nesse cenário, o gestor tem o papel de coordenar e articular os segmentos da escola para analisarem as dificuldades e desenvolver estratégias a fim de solucioná-los, controlar a vida financeira da escola, reunir-se periodicamente com o corpo pedagógico, docente e administrativo do estabelecimento escolar, dentre outras atividades que compete ao gestor.

Para o gestor desempenhar seu papel com qualidade, é relevante que esse profissional esteja realmente preparado para administrar com competência, primando sempre para que os objetivos desta instituição sejam alcançados. Para tanto, a formação contínua desse profissional é indispensável para a qualidade do desempenho da escola.

Ferreira (2003, p. 20) afirma que:

> Há uma extrema necessidade da formação continuada do profissional gestor. As informações adquiridas em cursos de formação específica para a gestão escolar contribuem para o desempenho escolar, sendo que, hoje a formação continuada é necessidade para todos os profissionais e deve ser entendida como um mecanismo de permanente capacitação reflexiva de todos os seres humanos, as múltiplas exigências, desafios que a ciência tecnológica e o mundo do trabalho colocam.

Nesse contexto, percebe-se que a formação continuada do gestor vem ganhando espaço para garantir o aperfeiçoamento do administrador da escola quanto à formação integral dos alunos para que se tornem cidadãos autônomos, capazes de transformar o meio social.

Os desafios presentes no cotidiano da escola exigem do gestor conhecimentos e atitudes para solucionar as problemáticas que podem vir a surgir no âmbito da escola. Para tanto, é necessário que tenha uma visão do contexto atual voltada para a educação e o meio social, pois, o papel do gestor não é apenas gerenciar a escola, mas também educar e zelar pelo desenvolvimento educacional dos alunos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, de caráter qualitativo, foi necessário realizar pesquisa bibliográfica e de campo, com aplicação de questionários, com questões abertas, visando coletar os dados e compreender de forma mais profunda a temática abordada.

Desse modo, Fuzzi (2016, [n.p.]) afirma que:

> A pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

Esse tipo de pesquisa requer um trabalho de campo para compreender melhor a realidade em estudo, possibilitando ao pesquisador explica-la na ordem como ocorrem os fatos. Exige também um estudo bibliográfico para embasar a pesquisa.

> A pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseados representam um papel menor na análise. (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, [n.p.]).

Realizou-se essa pesquisa em 7 (sete) das 19 escolas do Sistema Municipal de Ensino do município de Chapadinha-MA, que atendem crianças do 1° ao 5° Ano do Ensino Fundamental. As escolas pesquisadas estão localizadas na zona urbana e todos os 7 (sete) gestores escolares solicitados responderam positivamente à participação na pesquisa, compondo, assim, uma amostra de 100% de representação das escolas participantes.

Para análise dos dados coletados, os sujeitos pesquisados foram identificados pela letra G seguida da numeração de 1 a 7. As respostas dadas aos questionamentos estão expostas em quadros respeitando fidedignamente a opinião e relato de cada um dos gestores, no que diz respeito ao perfil do gestor, a concepção e o aperfeiçoamento da formação continuada e gestão.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Local do estudo

Essa pesquisa foi realizada nas escolas pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino localizadas no município de Chapadinha, estado do Maranhão. De acordo com o “Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), no ano de 2010, a população era de 73.350 habitantes, e em 2015 a população estimada foi de 77.684 habitantes [...]. Os nascidos do município são chamados de chapadinhenses”. (MEDEIRO et al., 2016, p. 5).

5.2 Perfil dos gestores

Buscando conhecer o perfil dos gestores das escolas pesquisadas que têm entre as faixas etárias de 38 a 66 anos de idade, fez-se relevante obter mais informações acerca de sua formação inicial. Sobre a graduação, constatou-se que 6 (seis) dos entrevistados são formados em Pedagogia e apenas 1 (um) tem licenciatura em Ciências Biológicas.

Sabe-se que a formação inicial do gestor é fundamental para a sua preparação profissional, para que construam respaldos teóricos e práticos a fim de gerir a escola com qualidade, garantindo o seu papel social. Assim, viabilizando para

melhorias na educação e a formação cidadã de seus alunos para que possam interagir no mundo globalizado. Nota-se, portanto, a relevância desse profissional compreender a educação escolar e primar pelo seu desenvolvimento com qualidade social.

Nessa perspectiva, as Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública, afirma que “a formação inicial é exigência da atividade profissional no mundo”. (BRASIL, 2009, p. 8).

Desse modo, a formação do gestor escolar torna-se uma exigência para que este exerça seu papel com competência e contribua para a construção de uma escola emancipadora.

> Nessa perspectiva um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino. (CASTRO, 1998, p. 46).

Foi indagado aos participantes da pesquisa se todos já tinham atuado ou se ainda atuam na docência. De acordo com as respostas obtidas, 6 (seis) dos entrevistados já exerceram a docência e apenas 1 (um) nunca atuou nessa profissão. A maioria já tem experiência com o trabalho na educação, sendo que para gerirem a escola torna-se uma tarefa mais viável, pois sabem como funciona o trabalho no âmbito da escola. Já, para a gestora que nunca exerceu a docência, acredita-se que encontra mais obstáculos no exercício do trabalho.

Convém enfatizar que a maioria dos sujeitos são professoras atuantes que ganham cargos comissionados de gestores escolares, para isso são afastados da sala de aula enquanto ocupam o novo cargo.

Nesse sentido, Gil (2016, [n.p.]) ressalta que “os cargos em comissão são indicados pelos governantes os quais devem ser declarados em lei como sendo de livre nomeação e exoneração, bem como, as funções de confiança têm atribuição de chefia e assessoramento”. Percebe-se, que nos cargos comissionados, são nomeadas pessoas para ocuparem cargos públicos, em que esses são indicados por governantes, muitas vezes sem participação da comunidade escolar e que com o fim do governo no qual atua, podem ser exonerados dos cargos. Sobre a pergunta como você se tornou gestor(a), obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 1 – Como você se tornou gestor(a)?

G1	-	Indicação.
G2	-	Estou por enquanto, minha profissão é professora.
G3	-	Sabemos que ainda hoje no município ser gestor é um cargo de confiança dado pelo gestor municipal.
G4	-	Por indicação.
G5	-	Indicação.
G6	-	Chamaram-me para este cargo.
G7	-	Fui indicada.

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016)

Nesse sentido, destaca-se a resposta da G3 "*Sabemos que ainda hoje no município ser gestor é um cargo de confiança dado pelo gestor municipal"*. Observa-se, mediante as falas dos gestores, que todos foram nomeados ao cargo por meio de indicação do gestor municipal. Sabe-se que no Brasil temos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Plano Nacional de Educação 2014-2024, que garante a escolha desses gestores através de uma ação democrática, ou seja, a realização da eleição na escola para elegê-lo, pois para nomear um gestor faz-se necessário que ele tenha conhecimentos na área pedagógica, administrativa, social e humana para gerenciar a escola com êxito.

No que se refere ao tempo de atuação na gestão do total de participantes, 2 (dois) dos gestores estão no cargo a 2 (dois) anos, 3 (três) estão a 3 (três) anos e os outros 2 (dois) estão a 4 (quatro) anos. Dado que coaduna com o resultado da questão anterior quando eles relatam que ocupam cargos comissionados e que foram nomeados pela atual gestão governamental, que têm a durabilidade de governo de 4 (quatro) anos.

Por essa ótica, Silva (2016) afirma que o gestor escolar é um cargo comissionado que possibilita ao governo estratégias políticas e eleitoreiras para distribuir cargos, e consequentemente arrecadar votos no tempo das campanhas eleitorais para se manter no poder.

Desse modo, percebe-se que os cargos de gestores escolares ainda são usados como elementos de interesses políticos para manterem eleitores sob o comando de seus objetivos políticos.

É importante enfatizar a respeito da escolha dos gestores escolares por meio da eleição, pois essa ação seria importante para se desvencilhar de um mecanismo antigo: o de indicar o diretor escolar. E assim, possibilitar a participação da comunidade escolar.

Compreende-se que não é a eleição em si que irá democratizar a escola, mas o comprometimento de todos com a instituição escolar. É importante ressaltar que este mecanismo contribui na construção da autonomia da escola.

Lück (2009) relata que não é o ato de se promover à eleição em si que a democratiza, mas a sua representação como parte integrante de uma gestão democrática participativa, em que se busca construir a verdadeira identidade da escola e sua autonomia como instituição educativa.

As eleições para escolher o gestor escolar promovem uma proposta de escola que afirma o comprometimento de todos os que fazem parte da comunidade escolar: os pais, alunos, professores e demais funcionários. Todos são responsáveis pela tomada de decisão no âmbito da escola e nos acompanhamentos dos trabalhos desenvolvidos pela escola.

Na questão em que se destacou o porquê da escolha de ser gestor escolar, houve respostas que não corresponderam à pergunta, podendo-se destacar a da G1, G2 e G3. Eles não foram objetivos ao responder por que escolheram atuar na área de gestão escolar, como pode ser observado no quadro 2.

Quadro 2 – Por que você escolheu ser gestor(a) escolar?

G1	-	Tenho especialização em gestão.
G2	-	Estou por enquanto minha profissão é de professora.
G3	-	Estou temporariamente, pois, minha profissão é professora.
G4	-	Para atuar de forma participativa e democrática junto com toda equipe escolar.
G5	-	Porque é a área com qual me identifico.

G6	-	Porque passei 20 anos em sala de aula como professora com muito orgulho então resolvi ter outras experiências.
G7	-	Aceitei para ter nova experiência dentro da educação e poder melhorar as atividades da escola.

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016)

Referindo-se às respostas dos G4, G5, G6, G7, sujeitos apresentados no quadro 2, percebeu-se que escolheram a função de gestor por acreditarem ter aptidão em exercer a gestão e buscam no decorrer de seus trabalhos contribuírem para melhoria da educação e das atividades desenvolvidas no âmbito escolar. Porém, cabe destacar a fala da G6 que fez a escolha por querer experimentar novas experiências, o que a princípio não pode ser caracterizado como relevante para escola.

Para ser um gestor, é necessário muito mais do que a simples vontade de viver novas experiências, pois essa é uma missão que não se resume somente em administrar uma instituição, mas também promover mudanças. Os gestores, para administrar uma escola nos dias atuais, precisam estar motivados, comprometidos, preparados para interagir com a comunidade escolar. Necessitam, além disso, saberem gerenciar os recursos financeiros da escola e primar pela formação continuada dos professores e com a qualidade do ensino.

Desse modo, Sena (2016, [n.p.]) reconhece que:

> O gestor atua em todas as áreas pedagógicas, administrativas e de gerenciamento dentro do ambiente escolar, pois esse é o papel desse profissional na organização e administração de uma escola na atualidade, após ter sofrido expressivas alterações, tendo como desafio romper uma forma de administração pautada na centralização do poder da decisão e do autoritarismo, propiciando uma reflexão sobre o desafio da gestão escolar como uma liderança democrática com finalidade de garantir uma escola de qualidade dentro das especificidades da comunidade escolar e de seus arredores.

O gestor atualmente precisa de conhecimentos para gerenciar a escola com competência e sabedoria, uma vez que este desempenha um papel relevante no âmbito da escola, pois atua em todas as áreas desta instituição, articulando todos os segmentos da comunidade escolar. Esse profissional deve ter consciência do compromisso que é realizar este trabalho com humildade, exercendo sua autoridade sem ser autoritário, dividindo e respeitando as opiniões no momento das tomadas de decisões para garantir melhorias no ensino.

5.3 Concepção de formação continuada

A formação continuada possibilita estudos frequentes para os profissionais da educação, visando o aperfeiçoamento permanente de seus conhecimentos no âmbito escolar, uma vez que, a sociedade responsabiliza o professor não apenas pelo sucesso, mas também pelo fracasso do aluno.

Nessa perspectiva, indagou-se aos gestores sobre qual é a concepção de formação continuada e obtendo-se as afirmações abaixo:

Quadro 3 – Qual é a sua concepção sobre formação continuada?

G1	**-**	É uma forma de preparação e atualização na formação educacional.
G2	-	É um processo de ensino intencional.
G3	-	É um processo de ensino intencional inserido em cursos que visa a melhoria da nossa prática educacional na sala de aula.
G4	-	Importantíssima para aperfeiçoamento de novas práticas para estarmos atuando no nosso cotidiano de trabalho escolar.
G5	-	É de suma importância, pois é através da formação continuada que ocorre mais capacitações e inovações.
G6	-	É necessário que o gestor esteja em constante processo de formação, buscando sempre se qualificar, pois, com uma formação continuada ele poderá melhorar sua prática e seu conhecimento profissional.
G7	-	É de fundamental importância a formação continuada e de novas metodologias para serem adotadas em sala de aula.

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016)

Todos os gestores foram unânimes ao afirmar que buscam qualificação profissional da educação para exercer sua prática com qualidade, possibilitando respaldo teórico e prático para atuar com competência frente às demandas educacionais.

> A formação continuada assume um papel que transcende o ensino que pretende uma mera atualização cientifica pedagógica e didática e se transforma na possibilidade de criar espaços de participação, reflexão e formação para que as pessoas aprendam e se adaptam para poder conviver com a mudança. (IMBERNÓN, 2011, p. 15).

Assim, a formação continuada ocupa um espaço significativo na continuidade dos estudos para atualizar os profissionais mediante as transformações

constantes do meio social. Sabe-se que há a necessidade de estar constantemente capacitando-se para lidar com o novo e atender às demandas da sociedade atual com segurança e qualidade. Porém, por meio da resposta da G7, em que afirma: "*É de fundamental importância a formação continuada e de novas metodologias para serem adotadas em sala de aula",* evidencia-se que, quando o tema formação continuada é colocado, ela não se limita sobre o papel do gestor em que sua resposta não há relação direta com os gestores, no momento que destaca os professores.

Libâneo (2004) entende a formação continuada como o alongamento, extensão, complemento da formação inicial, em que se busca o aprimoramento da prática com base teórica pautada no contexto de trabalho. Não se trata de qualificação para a docência e sim para o trabalho. Desse modo, não basta concluir a formação inicial, pois é necessário dar continuidade aos estudos, buscando aperfeiçoar a prática profissional e construir saberes para atuar na sociedade repleta de informações, tecnologias e conhecimentos e, consequentemente, contribuir para cumprir os objetivos da escola, do coletivo, não só do professor e do aluno.

Desse modo, Braule (2016, p. 9) ressalta que:

> A formação do gestor tem como princípio assegurar uma educação comprometida com a sabedoria de viver junto respeitando as diferenças, comprometidos com a construção de um modo mais humano e justo para todos os que nele habitam independente de raça, credo ou opção de vida.

Portanto, se a formação continuada busca aprimorar práticas pedagógicas e administrativas, também contribuirá para refletir sobre o senso, o respeito e a postura que a escola deve ter na formação do aluno. A formação continuada dos gestores visa manter o respeito, o compromisso com a sociedade e a educação para que a escola desempenhe suas atividades com sucesso. Essa formação deve incluir os saberes necessários para que os profissionais da educação tenham respaldo teórico e prático para exercer sua prática com competência técnica.

5.4 Gestão e formação continuada

A formação continuada de profissionais da educação não pode ser entendida como um processo fechado, construído somente pelo profissional ou por instituições especializadas. Esse é um trabalho que deve ser realizado pautado em um currículo, desenvolvido de forma flexível visando atender aos desafios e perspectivas da sociedade, respeitando as aptidões e necessidades de formação.

Nesse sentido, perguntou-se aos sujeitos, “o município oferece algum tipo de Formação Continuada?”.

Quadro 4 - O município oferece algum tipo de Formação Continuada para gestores?

G1	**-**	Sim.
G2	-	Sim, pois, ao decorrer desses anos letivos são desenvolvidas diversas formações importantes.
G3	-	Sim, participando de cursos diversos que são ofertados para nossa área.
G4	-	Sim.
G5	-	Sim.
G6	-	Não.
G7	-	Sim. Houve formação para todos os seguimentos: Educação Infantil, séries iniciais, séries finais e gestão.

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016)

Segundo os gestores entrevistados o município realiza formação continuada para os profissionais da educação, inclusive para gestores. Cabe destacar a resposta da G6 que afirmou que não há formação continuada promovida pelo município, sendo sua resposta incoerente com as demais gestoras, porém não foi possível identificar se a incoerência ocorreu pela má intepretação da pergunta ou diz respeito a assuntos técnicos-administrativos.

A formação continuada tem a função de dar suporte aos profissionais da educação para contribuir com a continuidade dos estudos para amenizar as falhas da formação inicial, bem como prepará-lo para exercer sua prática junto às mudanças da sociedade que desafiam o profissional diariamente, sendo que o município deve garantir a formação continuada dos profissionais da educação visando o aperfeiçoamento da profissional.

Assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9.394/96), em seu artigo 62, fala sobre a formação do profissional da educação em que discorre: “§ 1° 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”. (BRASIL, 1996, p. 82).

A formação continuada amplia a capacidade do profissional e o potencializa ao desempenho de suas capacidades. Portanto, é imprescindível que o Sistema Municipal de Ensino promova formação contínua para os profissionais da educação.

Nesse cenário, Chimentão (2016, [n.p.]) ressalta que:

> A formação continuada passa a ser um dos pré-requisitos básicos para a transformação do profissional da educação, pois é através do estudo, da pesquisa, da reflexão, do constante contato com novas concepções, proporcionando pelos programas de formação continuada, que é possível a mudança. Fica mais difícil de o profissional mudar seu modo de pensar o fazer pedagógico se ele não tiver a oportunidade de vivenciar novas experiências, novas pesquisas, novas formas de ver e pensar a escola.

Portanto, essa formação contribui, positivamente, para a reflexão do profissional sobre seu papel no âmbito escolar, da prática profissional, da formação do aluno e do processo de ensino e de aprendizagem, possibilitando o repensar do papel da escola na sociedade moderna.

> A formação continuada pode possibilitar a reflexividade e a mudança nas práticas docentes, ajudando os professores a tomarem consciência das suas dificuldades, compreendendo-as e elaborando formas de enfrentá-las. De fato, não basta saber sobre as dificuldades da profissão, é preciso refletir sobre elas e buscar soluções, de preferência, mediante ações coletivas. (LIBÂNEO, 2004, p. 277).

Assim, percebe-se que a reflexão sobre a prática com o grupo de trabalho é importante, pois possibilita a troca de experiência e conhecimento para enfrentar os desafios que se podem encontrar no decorrer da vida profissional, por isso questionou-se: você investe na sua formação profissional? Como?

Quadro 5 – Você investe na sua formação continuada? Como?

G1	**-**	Sim. Através de cursos, livros e outros.
G2	-	Sim. Eu participo de vários cursos que aqui são oferecidos para minha área.
G3	-	Sim. Participando de cursos diversos que são ofertados para nossa área.
G4	-	Sim. Lendo livros e participando de capacitações.
G5	-	Sim. Através de cursos on-line na capacitação da secretaria de educação.
G6	-	Sim. Sou graduada e tenho pós-graduação.
G7	-	Sim. Com cursos on-line.

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016)

Evidencia-se, a partir das respostas dos sujeitos da pesquisa, que eles reconhecem a importância de estar preparadas para ter sucesso na vida profissional e fazerem investimentos na sua formação, buscando preparar-se para exercer a função com qualidade, visto que antes de serem gestores são professores. Nesse sentido, Civita (2016, p. 16) afirma que "A formação continuada é central para o desenvolvimento subjetivo e profissional [...] e faz parte de um projeto pessoal, com uma escolha necessária [...]". Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 388-389) esclarecem que

> A formação continuada refere-se a: a) ações de formação durante a jornada de trabalho – ajuda a professores iniciantes, participação no projeto pedagógico das escolas, reuniões de trabalho para discutir a prática com colegas, pesquisas, minicursos de atualização, estudos de caso, conselhos de classe, programas de educação à distância, etc.; b) ações de formação fora da jornada de trabelho – cursos, encontros e palestras promovidos pelas secretarias de educação ou por uma rede de escolas. A formação continuada é a garantia de desenvolvimento profissional permanente. Ela se faz por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências dos professores. É responsabilidade da instituição, mas também do próprio professor. O desenvolvimento pessoal requer que o professor tome para si a responsabilidade com a própria formação, no contexto da instituição escolar.

Cada um é responsável pela sua formação continuada, pois o profissional deve ser consciente que necessita aprimorar sua prática buscando qualificar-se para o mercado de trabalho, para construírem saberes teórico e prático para lidar com as situações do cotidiano que desafiam os gestores.

> O profissional da educação tem por necessidade a busca de conhecimento contínuo, ou seja, um incessante trabalho de buscar conhecer novas práticas e novos métodos que enfatizem o bom andamento do setor administrativo da escola e um ensino de qualidade, isto é o caráter de inacabamento da formação. (FREIRE, 1991, p. 32).

A função de gestor requer conhecimentos na área de gestão, para exercer seu trabalho com segurança e competência primando sempre por uma educação de qualidade. Assim, a formação continuada desse profissional na área de gestão é indispensável para a construção de novos conhecimentos. Contudo, nessa área de atuação essa temática ainda é pouco discutida e efetivada. Principalmente pelo que se constata no quadro 6 quando se questionou aos gestores como eles avaliavam sua gestão.

Quadro 6 – Como você avalia sua gestão?

G1	**-** Boa, sou aceita muito bem pela comunidade escolar.

G2	-	Muito boa.
G3	-	Muito boa, pois procuro fazer meu trabalho da melhor maneira possível sempre usando do diálogo de forma aberta aos demais colegas.
G4	-	Boa, pois procuro me dedicar e estar presente na escola apta a resolver os problemas que não são poucos e que cada dia surge de formas diferentes.
G5	-	Democrática, participativa, comprometida com as atividades.
G6	-	Ótima, gerenciando com responsabilidade com toda equipe interagindo com a comunidade escolar.
G7	-	Gestão democrática, onde todos participam para o trabalho ter êxito respeitando cada particularidade.

Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2016)

Percebe-se nas falas das gestoras que todas avaliam sua gestão de forma positiva, pois relatam que primam pela democracia na escola, pelo bom desempenho dos alunos, e que são responsáveis ao desenvolver suas atividades, buscando resolver as situações problemas da melhor forma e respeitando todos da comunidade escolar.

Entende-se que se avaliar como profissional é fundamental para compreender e reorganizar o trabalho que se propõe na escola, pois possibilita ao gestor averiguar se todos os objetivos propostos foram alcançados e o que precisa melhorar para alcançar o que deseja a qualidade do ensino aprendizagem.

Nesse sentido, Dias (2003, p. 15) afirma que, “nos tempos modernos a avaliação veio fazer uso, no sentido de apreciar resultados das ações de formação ou capacitação, seja para selecionar e classificar os trabalhadores ou como informação útil à racionalização da gestão”.

Assim, a avaliação é importante para compreender a prática educativa nos seus aspectos cultural, político, social e tecnológico, visando explicar a contribuição de cada uma para a transformação da sociedade e consequentemente da escola, assim como interpretar as transformações educativas e sociais e fazer um paralelo com o trabalho desenvolvido pela escola.

> O diretor não é aquele que manda. Ele promove a estruturação institucional das relações entre as diferentes personagens, como dirigente e responsável pela gestão da escola, suas ações interagir com vários setores. Para isso ele desenvolve tarefas de ordem administrativa de gestão de recursos financeiros do patrimônio da escola e dos recursos materiais da instituição, suas

> finalidades administrativas subsidiam sua finalidade principal, que é a pedagógica. (SENA, 2016, [n.p.]).

O gestor deve gerir a escola, os recursos financeiros, articulando todos os segmentos da instituição, zelar pela motivação da comunidade escolar e estimular o espírito de coletividade para que os trabalhos sejam desempenhados com eficiência e, ainda, acompanhar pedagogicamente professores e alunos, primando pela qualidade do ensino para conquistar êxito no processo de ensino e de aprendizagem.

Assim, a formação continuada busca estimular, proporcionar reflexão, qualificar sua prática e construir saberes para conquistar a autonomia profissional. Essa dinâmica não é apenas para o professor, mas para todos os profissionais da educação, seja ele gestor, supervisor, agente administrativo, dentre os demais funcionários da escola. Vale ressaltar que o registro dessas diretrizes, legitima as práticas de formação contínua no local de serviço ou em instituições especializadas, delegando aos órgãos responsáveis o compromisso com a formação continuada dos profissionais da educação.

Diante do exposto, conclui-se que para um gestor gerir uma escola faz-se necessário investir na formação contínua destes, pois para desenvolver esse trabalho com qualidade são exigidos conhecimentos em diversas áreas, a fim de vencer os desafios. A formação continuada deve possibilitar ao profissional compreender e refletir as transformações de seu papel na escola e, sobretudo, considere o contexto no qual está inserido.

6 CONCLUSÃO

Mediante o estudo realizado, observou-se por meio dos dados coletados, que a Formação Continuada dos Gestores é indispensável para a qualificação e a preparação do gestor emancipador, que busca gerir uma escola democrática e de sucesso. Assim, mesmo que essa formação ainda não aconteça de forma constante para os gestores que já exercem essa função, vale ressaltar que, a formação continuada nessa área, ainda é simplória em relação à área da gestão.

Observou-se que os gestores são conscientes da relevância da formação continuada para gerir, compreendendo a necessidade de estarem qualificados para atender às demandas das escolas, na finalidade de constituir-se “democrática e participativa” que busca desenvolver seu papel com qualidade.

Evidencia-se, segundo os gestores, que a formação continuada deve fundamentar-se na ideia de gestão democrática, reflexões sobre a importância do diálogo, solidariedade e a humanização dos sujeitos, mas as escolas devem colocar em prática todas essas ações, concretizando os papeis sociais da escola.

A formação continuada do gestor, é imprescindível para a qualidade de sua atuação na escola, principalmente frente às transformações sociais e o novo papel que a escola exerce na formação cidadã dos sujeitos para viver forma digna em sociedade.

Diante o exposto, apresentam-se aos gestores municipais e escolares, algumas propostas que podem favorecer melhorias no entendimento e vivência da formação continuada de gestores e para a qualidade da prática profissional em Chapadinha-MA:

- Garantir a efetivação da gestão democrática na escola;
- Implementar políticas públicas voltadas para a formação continuada de gestores visando à qualificação do profissional e melhorias na educação;
- Conhecer a realidade da escola e dos profissionais desta, para que possa organizar uma política de gestão, atendo os princípios teóricos-metodológicos da gestão na educação pública local;
- Motivar os profissionais da educação para que se sintam valorizados;
- Garantir, na escola, espaço de reflexão sobre a realidade da escola, para fortalecer o comprometimento de todos da comunidade escolar.

Vale ressaltar que a formação continuada não deve ser entendida como uma receita pronta para curar as mazelas que se abatem sobre a educação há séculos e nem o gestor como único responsável pelo fracasso e tampouco que depende só dele a superação para uma educação de qualidade.

O gestor tem papel relevante no processo de ensino e aprendizagem, no andamento da escola, nos resultados institucionais, e a continuidade de sua formação implica nos resultados do seu trabalho, mas não é o único a ter que transformar sua postura diante das novas perspectivas que a sociedade exige. Gestão não é uma atividade fácil, exige dedicação e compromisso e formação contínua, principalmente para atender as demandas da sociedade atual.

CONTINUING EDUCATION: focus on manager

ABSTRACT: The present study aimed to reflect on the continuing education of the managers of the municipal schools of Chapadinha-MA. Continuing education contributes to the quality of teaching. In this sense, this article points out the continued formation as a relevant factor for the manager's performance in the current school, above all, to meet the new educational demands. Thus, it is necessary that the ongoing training of managers focus on the experiences of the school in both the administrative and educational context. This study is of qualitative character developed from bibliographical and field research. Data were collected through questionnaires with open questions applied to managers of municipal schools in the urban area of the municipality of Chapadinha-MA. After analyzing the data, it was verified that the manager's continuing education is indispensable for the improvement of his professional practice, mainly so that he can contribute to the school to play his social role, in order to manage with competence and quality, however This practice is not yet effective in the schools surveyed.

Keywords: Vocational Training. School management. Quality of the teaching and learning process.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Diário Oficial da União, 1996.

_____. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais –** Gestão escolar e formação de gestores**.** Brasília: 2000.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Orientações Gerais para Rede Nacional de Formação Continuada de Professores da Educação Básica.** Brasília, 2005.

_____. **Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública.** Brasília, 2009.

_____. **Plano Nacional de Educação 2014-2024.** Disponível em: <http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>. Acesso em: 20 agost. 2016.

BRAULE. Gilvânia Plácido. **Formação de gestores:** uma análise sobre a importância para educação no alto Solimões- Amazonas. Disponível em: <http//www.unpac.org.br/iberolusobrasileiro2010/edrom/42.pdf>. Acesso em: 2 agost. 2016.

CARLETO, Eliana Aparecida. **A formação continuada como espaço de formação leitora**. Disponível em: <http//portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livrodarede.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2016.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Um salto para o futuro:** uma solução na capacitação do professor. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1998.

CHAPADINHA. **Projeto Político-Pedagógico da Unidade Escolar Dom Pedro I.** Chapadinha: SEMED, 2013.

CHIMENTÃO, Lilian Kemmer. **O significado da formação continuada docente.** Disponível em: <http//www.uel.br/eventos/conpef/conpef4/trabalhos/comunicacaooralartigo/artigomoral2.pdf>. Acesso em: 25 agost. 20016. Não paginado.

CIVITA, Vitor. **Formação Continuada de professores:** uma análise das modalidades e das práticas em estados e municípios brasileiros. Disponível em: <http//www.institutounibanco.org.br/up-content/uploads/2013/07/os-caminhos-da-formacao-pedagogica.pdf>. Acesso em: 14 agost. 2016.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, v.2, p. 01. 13, Sem. II. 2008. Não paginado.

DIAS, Rosane Evangelista; LOPES, Alice Casimiro. Competências na formação de professores no Brasil: o que (não) há de novo. **Educ. Soc.**, Campinas, vol.24, n.85, dezembro, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. São Paulo: Primavera, 1991.

FUZZI, Ludmila Pena. **O que é a Pesquisa de Campo?** Disponível em: <http//.www.proludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/03/o-que-e-pesquisa-de-campo-html>. Acesso em: 22 agost. 2016.

GATTI, B. A; BARRETTO, E. S. de S. **Professores do Brasil:** impasses e desafios. Brasília: UNESCO, 2009.

GIL, Juca. **Quem elege o gestor.** Disponível em:<http.www.gestaoescolar.org.br/políticos-quem-elege-gestor-611005.shtml>. Acesso em: 5 set. 2016. Não paginado.

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

_____. **Formação Docente e profissional:** formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização gestão da escola:** teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José C.; OLIVEIRA, João F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Elício. **Formação de professores:** o que é formação continuada? Disponível em: <http./www.pt.slideshare.net/eliciogomeslima/ formação-de-professores-o-que-formacao>. Acesso em: 13 jul. 2016. Não paginado.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis: Vozes, 2009.

MEDEIRO, Antonia Vasconcelos et al. **GESTÃO ESCOLAR:** reflexões e práticas na escola pública municipal Unidade Integrada Aldalina Silva Machado. Chapadinha: Faculdade do Baixo Parnaíba, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2008.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil.** Petrópolis: Vozes, 2010.

ROMANOWSKI, Joana Paulin. **Formação e profissionalização doente.** Curitiba: Ibpex, 2007.

SANTOS, Maria do Carmo M. Dantas. **Discutindo a educação no contexto atual.** Disponível em: <http.www.recantodasletras.com.br/artigos/1110617. Acesso em: 22 jun. 2016.

SENA, Cezar. **O papel do gestor escolar no contexto atual.** Disponível em: <http.www.portaduka.com.br/matéria/gestão-escolar/administração-escolar/o-papel-do-gestor-escolar-no-contexto-atual. Acesso em: 24 agost. 2016. Não paginado.

SILVA, João Barbosa. **História da administração escolar.** Curitiba: Ática, 2000.

SILVA, Ezequiel Sales. **Nova LDB comentada:** atualizada com questões de concursos. São Paulo: Visão Global Editorial, 2013.

SILVA, Josias Benevides da. **Um olhar histórico sobre a gestão escolar.** Disponível em: <http/www.Marilia.unesp.br/revistas/index.php/educaoem revista/article/view/61 6/499>. Acesso em: 8 agost. 2016. Não paginado.

SILVA, Ana Paula Ferreira; SOUSA, Juliana Cedro de. **Formação continuada de professores**: uma análise das modalidades e das práticas em estados e municípios brasileiros. Disponível em: <http.www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2013/07/os-caminhos-da-formação-pedagogica.pdf. Acesso em: 18 jul. 2016.

SOUSA, Ângelo Ricardo. **Perfil da gestão no Brasil**. Disponível em: <http.www.nupe.ufpr.br/angelotese.pdf>. Acesso: 10 agost. 2016. Não paginado.