

Universidade e Escola de Educação Básica: um recorte com base na formação continuada de gestores escolares

José Márcio Silva Barbora¹
Eucídio Pimenta Arruda²
Rita Márcia Andrade Vaz de Mello³

Resumo

O artigo se inscreve no contexto atual de expansão e interiorização do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB) em duas Universidades públicas federais no estado de Minas Gerais. O objetivo é contribuir para o debate e sobre a importância do compromisso das Universidades no que tange à formação continuada de gestores escolares e possíveis práticas efetivas no trabalho pedagógico escolar. A partir da investigação bibliográfica e levantamento de dados institucionais, denota-se que o desafio atual entre a parceria PNEGEB, Universidade e Escola, é priorizar a relação teoria-prática com base na vivência e na realidade dos gestores egressos do curso na busca de qualidade social para a educação básica pública.

Palavras-chave: escola de gestores da educação básica, formação continuada, trabalho pedagógico escolar

The university and the basic school: a cutout based on the continuous training of school managers

Abstract

This article falls within the current context of expansion and internalization of School of Managers of Basic Education National Program (PNEGEB), in two federal universities in the State of Minas Gerais. The goal is to contribute to the debate about the importance of the commitment of universities as to the continuous training of school managers and possible effective practices in the Basic Education pedagogical work. Starting from the literature research and the data collection, it was revealed that the current challenge as to the partnership between the PNEGEB, the university and schools is to prioritize the theory-practice relationship based on the experiences and reality of managers who have graduated from the course in the search for social quality in terms of basic public education.

Key words: basic education school managers, continuous training, scholastic pedagogical work

¹ Doutorando em Educação - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor da Faculdade de Educação - Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG).

² Professor da Faculdade de Educação - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

³ Professora do Departamento de Educação - Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Textura	Canoas	v. 19 n.41	p. 282-301	set/dez. 2017
---------	--------	------------	------------	---------------

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo discutir uma política pública voltada para a formação em serviço de gestores, no âmbito da expansão e interiorização do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEB) em duas Universidades públicas federais no estado de Minas Gerais.

Nosso foco consiste em expor ao debate a importância da formação continuada na Pós-Graduação, na perspectiva da articulação entre a capacitação dos gestores escolares em efetivo exercício na rede pública de Educação Básica e as possíveis mudanças no fazer pedagógico, que conduzam à melhoria da qualidade de ensino.

De maneira geral, pretende-se problematizar os possíveis impactos e implicações da expansão da formação continuada de gestores das escolas públicas em programas ofertados pelo governo federal, que possivelmente direcionam-se para uma perspectiva na qual os dirigentes das escolas, ao assumir os respectivos cargos de gestão, o fazem com conhecimentos e saberes mais elaborados e profissionalizados sobre o assunto.

Além disso, o curso pode incorrer em uma formação continuada e reflexiva que lança desafios diários à profissão de professor e de gestor como, por exemplo, a efetivação da gestão democrática, a busca pela melhoria da qualidade de ensino e as possíveis mudanças que possam conduzir a novas práticas pedagógicas condizentes com realidade de sua gestão.

Neste texto, traçamos como fio condutor a apresentação geral sobre PNEGED e suas implicações para a consolidação do curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, em convênio com as Universidades Brasileiras, tomando como referência duas Instituições de Ensino Superior em Minas Gerais. No segundo tópico, lançamos alguns traços possíveis de implicações para o trabalho pedagógico escolar em sua base teórica, tendo em vista que ele constitui o alcance do objetivo geral do programa formativo e tende a possibilitar mudanças qualitativas na escola. Por fim, nas considerações finais, apresentamos, em linhas gerais, discussões recorrentes aos procedimentos formativos e sua implantação, nas respectivas IES, para a concretização das propostas sugeridas.

Para análise, optamos por um recorte em duas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) inserido no referido Programa de formação continuada

de gestores escolares em exercício na Educação Básica pública – a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal de Viçosa (UFV). Desse modo, coletamos dados quantitativos que, após a análise nos permitiram tecer considerações acerca da relação entre o número de gestores que obtiveram sua formação em gestão escolar e reflexões sobre mudanças na prática profissional e nas relações com a melhoria nos resultados das ações pedagógicas mais adversas, em que atuam os gestores escolares.

O PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA (PNEGEB): TENDÊNCIAS E PROPOSTAS

Segundo Vaz de Mello e Cury (2015) , o Brasil é um Estado Federado em que cada ente – União, estados e municípios – tem obrigações específicas no que concerne à educação e à autonomia de políticas dentro da estrutura daquela lei, resultando daí um complexo de intercorrências no curso das políticas educacionais.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB) implementado em 2008 tem como objetivo geral 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. Suas particularidades buscam orientar a gestão das escolas públicas de modo a tornar possíveis os instrumentos adequados para atender às atuais exigências de mudanças qualitativas na prática de gestão escolar (BRASIL, 2005, s/p).

Existe uma tradição na educação brasileira da oferta de poucas oportunidades para formar dirigentes das escolas públicas. Em geral, diretores costumam ser professores da própria escola ou indicações políticas, que, necessariamente, não trazem consigo bagagem de formação administrativa (necessária para integrar-se à formação pedagógica).

O PNEGEB (Escola de Gestores) é componente do Compromisso “Todos pela Educação”, plano de metas que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), visando a contribuir para a melhoria do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) das escolas e dos sistemas de ensino. Esse entendimento nasceu da necessidade de construir processos de gestão escolar compatíveis com uma proposta de formação profissional que contribua para a capacitação do gestor escolar com qualidade social e para o princípio de gestão democrática como forma de acesso do cidadão ao Ensino Superior. A melhoria dos índices supracitados, bem como a

promoção da gestão democrática passa, necessariamente, por profissionais que possuam a qualificação necessária para a atividade à qual estão responsáveis.

De acordo com a Secretaria de Educação Básica do MEC, a proposta buscou incentivar os gestores a refletir e a desenvolver práticas educativas inovadoras no ambiente escolar, permitindo-lhes debruçar-se sobre as dificuldades concretas que encontram em seu trabalho, na busca de possíveis soluções para os problemas cotidianos existentes no contexto escolar.

A inovação do curso consiste na perspectiva de se transformar a gestão da escola ao longo da formação do professor, de maneira a analisar a efetividade da proposta na própria oferta. Ou seja, potencializar a transformação da escola no âmbito teórico e prático.

A proposta do programa envolveu a articulação dos currículos à realidade escolar e à formação continuada, o Programa, de maneira a contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade. A prática do gestor é o ponto de partida no curso, que se desenvolve por meio de interlocuções entre a formação, a docência e a gestão, de maneira a desenvolver um ambiente propício para a reflexão acerca das inter-relações entre o fazer pedagógico, a gestão e o sucesso na condução dos desafios postos à escola pública contemporânea.

Estas reflexões, acompanhadas da ação necessária para o desenvolvimento teórico-prático do fazer pedagógico na escola, suscitam questões que se constituem no fio condutor dos cursos de formação e como os gestores têm exercido seu trabalho escolar. Não se trata, portanto, de acreditar que a qualificação possa, isoladamente, assegurar a qualidade na educação, mas também pensar no investimento que deverá ser feito na formação, decorrente de suas condições materiais da profissão, da autonomia e da tomada de decisão. Isto permite, de acordo com Imbernón (2009), desenvolver uma formação permanente em que a metodologia de trabalho e o clima afetivo sejam pilares do trabalho colaborativo, dialógico e participativo.

Mesmo que por vezes as mudanças não aconteçam rapidamente em uma escola devido as suas múltiplas realidades pedagógicas, administrativas, financeiras e operacionais, partimos da premissa de que o gestor escolar com uma formação específica para o exercício da função pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do trabalho escolar.

No intuito de responder à questão fundamental destas proposições e com base na experiência positiva vivenciada com o oferecimento desde a oferta da primeira turma nas respectivas universidades pesquisadas, observamos que elas não podem prescindir da função social e de produtoras de conhecimento e que a parceria entre diversas instituições, efetivada no curso *Lato Sensu*, auxilia não apenas na formação das cursistas, mas tem sido uma experiência significativa para todos os envolvidos, promovendo mudanças nas práticas pedagógicas em todos os níveis.

Conforme afirma Paro (2015), a necessidade do caráter dialógico-democrático que permite a convivência entre sujeitos e das relações que se dão nos processos pedagógicos, a qual determina e é determinada pela ação do diretor, precisa ser considerada em sua ação pedagógica e administrativa. O autor incita a possibilidade de reflexão e enseja novos olhares para uma verdadeira reformulação do atual padrão de escola e nos desafia à reflexão, à ação e a novos rumos na direção escolar para o compromisso com uma concepção de mundo e de educação comprometida com a democracia e com a formação integral do ser humano-histórico em sua radicalidade, contemplando sua singularidade como processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política.

Estes são alguns pressupostos que emergem da realidade da escola. Ainda que tenhamos uma visão geral sobre atividades teóricas e práticas em que seja possível contextualizar a gestão escolar e as ressignificações que levem a transformações no trabalho do gestor, são necessários resultados de pesquisas no sistema escolar público que comprovem transformações no pensar e no fazer pedagógico dos educadores. Tais transformações podem indicar fragilidades, dimensões políticas e técnicas necessárias, bem como problematizar a participação da comunidade escolar nas decisões da gestão da escola.

Pode-se dizer que, na visão de Paro (2015), a direção engloba o conceito abrangente da administração como mediação ao cumprimento de condutas administrativas e da sustentação do processo pedagógico para realização de atividade-fim, cujo objeto é a escola. Para o autor, o termo gerência é apenas uma das alternativas de coordenação do esforço humano coletivo, ou seja, aquela que é utilizada nas empresas em que o poder está nas mãos de quem estabelece os objetivos contra aqueles a quem cumpre realizá-las.

Transita, neste campo de estudo, o desafio de uma formação continuada que atenda às expectativas dos gestores escolares sobre as competências e

habilidades desenvolvidas ou a serem desenvolvidas, comprometidas com o sucesso escolar e de qualidade. Nesta concepção de formação como um contínuo ao longo da vida profissional, o conceito subjacente é o desenvolvimento profissional amplamente aceito e defendido na literatura educacional mais recente: oficinas de reflexão sobre a prática e a formação centrada no fortalecimento institucional (GATTI; BARRETO, 2009).

Trata-se de dois modelos que Gatti e Barreto (2009) vêm tomando com base nos estudos de Rego e Mello (2002), que permitem uma aproximação da realidade do professor e maior atenção ao seu repertório de práticas em culturas escolares diversas, seja para legitimá-las, ressignificá-las ou superá-las. E no que diz respeito à introdução de processos formativos, há que se utilizar a reflexão crítica sobre as práticas no contexto de um compromisso com o fortalecimento da escola como instituição com responsabilidade social relevante e desafiadora no mundo contemporâneo. Com efeito, em ambos os modelos, o fortalecimento institucional da escola e a prática reflexiva, supõem transformações que ultrapassam as questões de envolvimento dos professores e de formação continuada propriamente dita, orientados a responder aos diversos desafios que se sucedem no que se poderia identificar como diferentes fases da vida profissional: o início de carreira, o processo de desenvolvimento e os tempos mais avançados em que o professor consolida sua experiência profissional.

Examinar como se concretiza tal proposta, possibilita desvelar algumas possibilidades de superação da perspectiva fragmentada e compartimentalizada ao trabalho exercido na gestão escolar. A prática reflexiva não é tarefa fácil, pois, evidentemente, o processo de transformação qualitativa da instituição escolar que se espera na atitude do gestor constitui um campo eivado de tensões que se expressam nas tomadas de decisões internas da escola.

(RE) CONFIGURAÇÕES NO TRABALHO PEDAGÓGICO E NA PRÁTICA DE GESTÃO ESCOLAR

Discutir a formação de gestores escolares implica investigar as relações estabelecidas entre Ensino Superior e a Educação Básica, na tentativa de impulsionar um impacto sobre o exercício da profissão. Esse contexto está atrelado às novas (re)configurações das quais são esperadas mudanças significativas no fazer pedagógico e administrativo do gestor escolar.

Cabe destacar que a Constituição Federal de 1988 dispõe no artigo 205 que o trabalho conjunto entre Estado e família norteará a educação pública brasileira. No artigo 206, inciso IV, a Constituição Federal prevê: “a gestão democrática na forma de lei e apresenta os princípios sobre os quais se darão a educação formal no Brasil” (BRASIL, 1988).

Em geral, a liderança pedagógica de gestores escolares costuma ser destacada nas escolhas, sejam elas democráticas ou por indicação política. . Entretanto, a liderança pedagógica necessariamente não se configura em efetividade de gestão escolar, o que mobiliza políticas públicas que tragam diretrizes para a construção de competências administrativas que estejam adequadas às necessidades pedagógicas da escola, que culminam para a condição da melhoria da qualidade na educação.

O entendimento de que a educação continuada é um dos direitos dos profissionais da educação, no sentido de tratar os aspectos teóricos em articulação com os problemas enfrentados no âmbito do fazer pedagógico, abre espaço para o apoio às mudanças que se pretende alcançar na gestão escolar. Pimenta (2008) ressalta que investigar os nexos entre formação e profissão como constituintes dos saberes específicos da docência bem como as condições materiais em que se desenvolve e se valoriza o trabalho do professor como sujeito das transformações é necessário na escola e na sociedade.

As propostas inspiradas no conceito de capacitação cedem lugar a um novo paradigma, mais centrado no potencial de autocrescimento do gestor, no reconhecimento de uma base de conhecimentos já existente no seu cabedal de recursos profissionais como suporte sobre o qual trabalhar novos conceitos e opções. As representações, atitudes, motivação dos professores passam a ser vistas como fatores de capital importância a se considerar na implementação de mudanças e na produção de inovações na prática educativa (GATTI; BARRETO, 2009, p. 202).

Desse modo, a reflexão crítica destaca-se como desafio significativo na investigação sobre o gestor escolar. São diversas as limitações (pedagógicas, administrativas, financeiras entre outras) que podem ser situadas em torno do desenvolvimento profissional do gestor escolar.

A ideia é que a própria escola seja lugar de formação profissional, por ser, sobretudo nela, no contexto de trabalho, que os professores e demais funcionários podem reconstruir suas práticas, o que resulta em mudanças pessoais e profissionais. O desenvolvimento profissional, como eixo da

formação docente, precisa articular-se, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento pessoal e com o desenvolvimento profissional. O desenvolvimento pessoal diz respeito aos investimentos pessoais dos professores em seu próprio processo de formação, por meio de um trabalho crítico-reflexivo sobre a práxis, e da reconstrução de sua identidade pessoal, resultando em saberes da experiência. O desenvolvimento organizacional refere-se às formas de organização e de gestão da escola como um todo, especialmente aquelas referentes ao trabalho coletivo (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2010).

Há de se salientar, entretanto, que aquilo que se configura como elemento positivo do PNEGEB é também o que promove dificuldades para o desenvolvimento acadêmico e profissional do gestor escolar, uma vez que ele é um profissional com carga horária de aproximadamente 40 horas semanais e não possui outros tempos para promover o seu desenvolvimento profissional (pelo menos na perspectiva da formação não adentrar por demais a dimensão pessoal que envolve o descanso e o lazer, necessários à saúde profissional do gestor).

As iniciativas apresentadas pelo PNEGEB apontam como incentivo aos gestores escolares da Educação Básica a possibilidade de desenvolver, com seus pares, iniciativas de práticas pedagógicas com base nas demandas colocadas no seio do contexto escolar. Ao trazer suas experiências para discussão no coletivo, essas iniciativas possibilitam acompanhar as necessidades da escola, o fazer pedagógico, os desafios da educação, enfim, todo mecanismo que sustenta as possíveis mudanças significativas na prática da gestão escolar.

A tendência apontada no âmbito da formação continuada aponta claramente para um processo de consolidação do trabalho pedagógico que acontece no contexto escolar em função da especificidade e dos objetivos da escola. Estes objetivos expressam o que é efetivado por meio de atividades de ensino para atingir resultados em termos de qualidade cognitiva, operativa e social das aprendizagens. Nesse sentido, a organização e a gestão da escola, ao mesmo tempo, em que se põe a serviço dos objetivos educacionais e das práticas formativas dos alunos, são meios imprescindíveis para atingir esses objetivos.

As funções constitutivas do sistema de organização escolar proporcionam ao gestor escolar a tomada de decisão a respeito dos objetivos e das atividades a serem realizadas em razão desses mesmos objetivos. É nessa

particularidade, no cotidiano da ação do gestor escolar, que encontramos evidências do saber e do fazer pedagógico que possibilitam a leitura de sua realidade e, também, do exercício profissional; possibilitam ainda tudo o que for possível com relação aos vários aspectos da gestão escolar em suas condições concretas, ou seja, gerenciais, técnico-administrativos, organização da vida escolar, organização do trabalho pedagógico na escola, organização dos processos de ensino-aprendizagem e organização das atividades que assegurem as relações entre escola e comunidade (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2010).

O PNEGEB parte do pressuposto de que a formação continuada de gestores escolares para a escola básica constitui fator relevante na melhoria da qualidade na educação escolar. A possibilidade de uma prática pedagógica inovadora emerge como um dado da realidade em que se constrói um saber, colocando-o diante das ações e das situações postuladas como necessárias, desenvolvendo em um contexto marcado por profundas mudanças na vida da instituição escolar, indo em direção ao enfrentamento crítico ante os desafios do trabalho pedagógico escolar.

Pensar sua formação significa pensá-la como um continuum de formação continuada, isto é, uma autoformação que leve o docente (gestor) a reelaborar os saberes iniciais em confronto com suas experiências práticas, cotidianamente vivenciadas nos contextos escolares. É nesse confronto e num processo coletivo de troca de experiências e práticas que o docente (gestor) vai constituindo seus saberes como *praticum*, ou seja, aquele que constantemente reflete na e sobre a prática (Pimenta, 2008). Utilizando estas colaborações, percebe-se que valorizar a produção de saberes construídos no próprio trabalho escolar amplia o conhecimento no campo de sua gestão, como processo contínuo e permanente, de modo a incidir, progressivamente, no desempenho escolar, passando a ser um desafio amplamente perseguido na formação.

O trabalho a ser desenvolvido pelo gestor expressa a síntese de um saber pedagógico integrado a um saber administrativo, que forma a base real de funcionamento da escola e abre espaço possível para o apoio à transformação da prática cotidiana da escola. Este saber pedagógico é o saber que o docente (gestor) constrói no cotidiano de seu trabalho e que fundamenta sua ação docente, ou seja, é o saber que possibilita ao professor interagir com seus alunos na sala de aula, no contexto da escola em que atua. Já o saber administrativo, geralmente é aquele aprendido no exercício da gestão, sobretudo quando não há iniciativas como a do PNEGEB. Ao considerar o

docente alguém que pensa seu trabalho e sobre seu trabalho, alguém que constrói um saber, colocamo-nos diante da diferença entre o saber e o conhecimento (AZZI, 2008, p. 44).

Uma questão bastante relevante e desafiadora para o desenvolvimento teórico-metodológico do fazer pedagógico tem sido a busca por uma ressignificação do ato pedagógico-educativo no interior das escolas, num movimento entre teoria e prática, que garanta o saber, o fazer e o agir na consistência do gestor escolar. As necessidades práticas que emergem do contexto escolar demandam uma teoria. Em outras palavras, a formação continuada e a prática escolar se completam no processo de ação/reflexão constante, na maneira como cada gestor escolar entende seu próprio processo de intervenção, renovando as estratégias de enfrentamentos dos problemas surgidos e das possíveis soluções para atender as necessidades práticas imediatas. É um olhar crítico e consciente sobre o que aprendeu e o que o envolve em atuação concreta no cotidiano de seu trabalho pedagógico, envolvendo todas as ações e as situações postuladas como necessárias.

Falar de mudança e transformação da prática pedagógica e administrativa, que tornem possível alcançar a qualidade da educação, tal como vem sendo proposto pelo programa formativo, instiga a pensar em alterar práticas habituais com sucesso no fazer pedagógico do gestor escolar, bem como a base de mudança importada para a educação escolar. Postula-se um enfoque pedagógico, considerando o objetivo de superar os entraves tanto da busca por resultados qualitativos no ensino-aprendizagem do alunado, quanto na busca por sua qualidade.

Trata-se do suprimento dos suportes pedagógico-didáticos e administrativos necessários à organização do trabalho escolar que compreende o currículo, a organização pedagógico-didática, ou seja, planos, metodologias, organização dos níveis escolares e do trabalho em sala de aula, assistência pedagógica sistemática aos professores, avaliação, ações de formação continuada, conselhos de classe, desenvolvimento de habilidades e capacidades intelectuais, bem como capacidade de conhecer as estruturas formais de funcionamento, bem como liderar as decisões administrativas cujo impacto é direta ou indiretamente vinculado ao trabalho escolar.

Concretizam-se no estabelecimento condições ótimas de distribuição de tarefas entre a equipe escolar, de sistema participativo na tomada de decisões e de outros aspectos que concorram para o desenvolvimento e para o alto rendimento escolar dos alunos, bem como para a utilização eficaz de recursos

e de meios de trabalho (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2010), essas referências são os instrumentos que possibilitam a leitura da realidade escolar.

Neste contexto, percebemos que a atuação do gestor nas práticas coletivas de planejamento, na organização do trabalho pedagógico e na avaliação favorece a consolidação de uma escola comprometida com o papel político e social, explicitado pelos autores supracitados, PARO (2015); LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI (2010).

O referencial teórico do presente estudo aponta de forma unânime o fato de que as Instâncias Colegiadas são instrumentos que compõem as especificidades de uma instituição pautada na Gestão Democrática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Refletindo sobre as discussões teóricas, compreendemos que a formação de gestores escolares possibilita a este profissional não só o domínio de conteúdos, como também a gestão de todos os processos educativos. Almejamos que este texto instigue novas pesquisas referentes a esse profissional tão importante no espaço escolar. Luckesi (2007, p. 15) corrobora essa interpretação ao apontar que: “uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade; ‘a cara da escola’ decorre da ação conjunta de todos esses elementos”.

Percebe-se, portanto, que as atividades desenvolvidas na gestão escolar são muitas, acresce-se ainda à atuação do gestor a amplitude de suas atribuições em relação a sua formação profissional e o trabalho escolar.

Quando analisamos os dados referentes aos números de egressos do curso de Pós-graduação em Gestão Escolar das universidades (UFMG e UFV) foi possível perceber o desafio que deve ser superado junto às situações escolares e pela vivência do que pelo conceito ora apresentado no curso em formação. Desse modo, o ambiente escolar necessita se constituir como espaço propício às práticas de gestão escolar, portanto, o gestor escolar que retorna a escola ou que nela ainda permanece, recebe os conteúdos necessários para ser capaz de garantir a certificação exigida para suprir as exigências do Programa para que sua caminhada alcance o resultado positivo.

Ao abordar a política de formação de profissionais na área da gestão escolar como forma de atender às exigências mais recentes dos novos modelos educacionais adotados, percebe-se, conforme dados constantes nas tabelas 1 e

2 junto às instituições pesquisadas, que o número de gestores é significativamente relevante na modalidade a distância, quando pensamos na perspectiva de formação de um alto número de profissionais a cada oferta de curso (um curso presencial formaria entre 10 e 8 vezes menos).

Os dados permitem ainda tecer considerações a respeito da qualificação de gestores federais, estaduais e municipais, apesar dos dados do Censo Escolar de 2015 apontarem a existência de quase 200 mil escolas em todo o Brasil, o que mostra a relevância e importância de se ampliar ainda mais o número de ofertas dessa formação.

Tabela 1 – Evolução dos egressos do curso Escola de Gestores da UFV

ESCOLA DE GESTORES/UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	
ANO	NÚMERO DE EGRESSOS
2008-2010	235
2010-2012	278
2012-2014	268
2013-2015	269

Fonte: Elaborado pelos autores, tendo como base dados da pesquisa (2016).

A Tabela 1 mostra que a UFV, em parceria com o PNEGEB, tem oferecido continuamente o curso de pós-graduação. Esta fase de consolidação do curso reforça o alcance predominantemente regional, condizente com o atendimento e a disponibilidade do serviço oferecido, capaz de atender às necessidades do PNEGEB e dos profissionais da educação escolar. Destaca-se, assim, o número expressivo de alunos egressos, totalizando 1.050, contabilizando ganhos importantes em relação ao investimento feito. É relevante destacar ainda que, no período entre 2010 a 2012, a UFV iniciou o curso de Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica, que também integra o PNEGEB/MEC, indicando uma política de capacitação e atualização permanente desses profissionais.

Tabela 2 – Evolução dos egressos do curso Escola de Gestores da UFMG

ESCOLA DE GESTORES/UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ANO	NÚMERO DE EGRESSOS
2008-2009	305
2010 -2011	315
2012-2013	312
2014-2016	36

Fonte: Elaborado pelos autores, tendo como base dados da pesquisa (2016).

A UFMG revela o alcance que a instituição em parceria com o PNEGEB vem assumindo como importante centro de formação de gestores escolares da Educação Básica. Para dar visibilidade ao número de egressos da referida instituição, podemos perceber pela Tabela 2 que 1.168 cursistas foram contemplados com curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, acentuando a importância da formação de gestores escolares.

A comparação entre os dados aponta que, em grande parte, as universidades vêm atuando ativamente, por meio da orientação e apoio do MEC, na formação de gestores escolares. A partir do esforço conjunto sobre as discussões teóricas apresentadas e o que se efetiva no contexto escolar, entendemos que ao estudar o PNEGEB abre-se o debate da importância e da necessidade de conhecer, esclarecer e aprofundar os pressupostos teóricos e práticos que vem orientando o fazer pedagógico dos gestores escolares que encontram em exercício na direção da escola e tiveram a formação exigida para exercer tal função.

Entendemos que o acompanhamento dos egressos é subsídio indispensável para relevar o impacto social e acadêmico das instituições e do PNEGEB. Desse modo, evidencia-se que a oferta do curso possui significativa expansão e demonstra uma integração da Universidade com o ensino público

da Educação Básica, na medida em que fornece subsídios para as trocas teórico-empíricas dos docentes e gestores em formação no curso.

Este fato evidencia a necessidade de aprofundar pesquisas científicas sobre as situações práticas de gestão escolar, que irão adequar o conteúdo aprendido à realidade escolar. Essa questão é relevante, uma vez que a vida profissional do gestor escolar é cercada por rotinas administrativas e pedagógicas no ambiente escolar, em boa parte proporcionada pelas atividades de formação, por meio de um trabalho crítico e reflexivo sobre a reconstrução de sua prática.

Tal expansão abre novas oportunidades de aspectos investigativos com a intencionalidade focada no entendimento de como atuam gestores escolares, buscando a ressignificação da realidade a partir de possíveis mudanças nas práticas de gestão escolar.

A abertura de espaços reflexivos articulados de maneira a propiciar um contínuo repensar sobre como estes gestores escolares têm exercido o seu trabalho, e a organização no contexto escolar merece atenção. Segundo Libâneo; Oliveira e Toschi (2010), a escola é o local de trabalho docente, e a organização escolar é espaço de aprendizagem da profissão, no qual o professor põe em prática suas convicções, seu conhecimento da realidade, suas competências pessoais e profissionais, trocando experiências com os colegas e aprendendo sobre seu trabalho.

Introduzir nos processos formativos a utilização da reflexão crítica no seio de atuação do gestor escolar implica compromisso com o fortalecimento da escola na condição de instituição com responsabilidade social relevante e desafiadora no mundo atual, bem como instiga ambientes propícios ao trabalho coletivo e à gestão participativa, supondo a busca por transformações que ultrapassem as questões de envolvimento dos professores e de formação continuada propriamente dita, dado que demandam condições institucionais e estruturais propícias à melhoria da qualidade educacional, como nos mostram Gatti e Barreto (2009).

Tal necessidade nos remete a outro aspecto importante no exercício do gestor que se objetiva e se constrói no âmbito escolar. Felinto e Pedreira (2014) mostram que, para uma ação reflexiva dos educadores, os encontros de formação precisam extrapolar as oportunidades estanques, pontuais, em que se percebe o interesse claro de conduzir as reflexões para as intenções, muitas vezes, partidárias, que permeiam, em especial, a educação nos municípios.

Além de levar em consideração o desenvolvimento de valores e habilidades para lidar com contextos complexos, diversos e desiguais, essas competências precisam levar em consideração também as exigências de uma gestão flexível e democrática, envolvendo maior participação da comunidade, o desenvolvimento de práticas coletivas de trabalho na construção do projeto pedagógico da escola e a adoção de práticas de responsabilização pelos resultados do desempenho dos alunos (MACHADO, 2000).

Supõe-se que essas questões sejam postas diante de uma situação que simultaneamente dá, aos dirigentes escolares, alguma condição real de aplicação dos conhecimentos que assimilam durante o curso formativo e repasses a serem efetivados sobre o trabalho que se pretende desenvolver nas diferentes formas de sua atuação e ainda conduza as escolas rumo à qualidade. Sendo assim, vimos em Felinto e Pedreira (2014) que a formação continuada, nascida das experiências refletidas, problematizadas e potencializadas, promove mudança de paradigma no trato com questões de ordem administrativa e pedagógica, na gestão da educação escolar. Para estes autores, a atualização dos profissionais visa, antes de tudo, a uma revisão das práticas que desgastam e inibem as iniciativas em prol das mudanças necessárias ao cotidiano, além de estar relacionada ao seu desenvolvimento, tendo o direito de se atualizar permanentemente.

É com esse espectro, que acontece a assimilação das exigências do programa Escola de Gestores. O sentido da concepção de formação como um contínuo ao longo da vida, proposto por Gatti e Barreto (2009), tem como argumento de que o processo de formação é definido como um movimento orientado a responder aos diversos desafios que se sucedem no que se poderiam identificar como diferentes fases da vida profissional: o início da carreira, o processo de desenvolvimento e os tempos mais avançados em que o professor consolida sua experiência profissional.

O curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar não está isolado da prática reflexiva dos cursistas no contexto amplo do seu trabalho pedagógico, aumentando de maneira significativa o pensamento reflexivo do gestor e a relação que ele faz entre teoria e prática. Captar tal relação na apreensão do cotidiano escolar supõe a necessidade de repensar aspirações, contradições, impasses e valores que sustentam e dão significado à instituição escolar. Embora apoiado como parte do desenvolvimento profissional que acontece ao longo da atuação docente (gestor), possibilitando um novo sentido à prática pedagógica e à contextualização em novas circunstâncias e ressignificação da

sua atuação, é necessário que o gestor escolar estabeleça o objetivo a ser perseguido por toda a escola.

Mobilizar as transformações qualitativas necessárias ao fazer pedagógico da escola só faz sentido quando a formação fornece os instrumentos indispensáveis a um fazer docente consciente de seus fundamentos, com boa iniciação em práticas, aberto a revisões e ao aperfeiçoamento constantes. Eis aí uma marca forte e indispensável para lograr êxito no enfrentamento dos sistemas educativos. Sendo assim, percebemos que a formação continuada ganha espaço privilegiado de produção do conhecimento por propiciar ao gestor escolar troca entre pares, reflexão sobre a prática e sua possibilidade de compreensão para além da sala de aula.

É desejável considerar a possibilidade de avaliação em processo, orientada por instrumentos que permitam identificar e caracterizar as variações que surgem e tão cedo seja possível desencadear os necessários procedimentos de reorientação do trabalho pedagógico escolar, dando-lhe credibilidade. Caracterizar as formas de pensar e agir na gestão escolar aponta para valorização da participação dos atores envolvidos no processo educativo, procurando assegurar um padrão de qualidade que oriente o trabalho do gestor em exercício na escola.

Os autores apontados nesse estudo ressaltam de certa forma que a mobilização da comunidade escolar vincula-se aos direitos civis e culturais dos cidadãos, e nesse sentido, comungam com Habermas (2004, p. 35), são direitos que garantem igualmente a todos e a cada um dos cidadãos o acesso a uma tradição e à participação nas comunidades culturais de sua escolha, para que possam estabelecer sua identidade. Essa ampliação diz respeito ao acesso a um ambiente cultural.

Nessa perspectiva, destacamos as interações entre escola e universidade, advindas dos diálogos tecidos com os gestores escolares participantes desta pesquisa.

Os autores tomados como referencial teórico nesse estudo, comungam também com os dizeres do Jamil Cury (2005) ao expor “o que já existe legalmente em matéria de Gestão Democrática é uma substância necessária para sua efetivação, contudo ainda não é suficiente”.

Desse modo, o texto não esgota as possibilidades de se explorar o tema sobre a formação de gestores escolares e sua prática cotidiana. Acreditamos

que a investigação desse recorte possibilita o reconhecimento deste e de outros olhares a serem desenvolvidos em pesquisas futuras. Em face desta perspectiva e de modo a oferecer condições para que esta realidade aconteça, seria de extrema importância o reconhecimento da necessidade de que o gestor escolar se capacite cada vez mais, como forma de ampliar seus conhecimentos, visando o desenvolvimento de atividades em sua gestão de forma a contemplar a concepção do caráter público da educação e da busca de sua qualidade social, baseada nos princípios da gestão democrática, olhando a escola na perspectiva da inclusão social e da emancipação humana.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa Nacional Escola de Gestores vem ganhando cada vez mais status de ação estratégica para a formação continuada de gestores escolares da Educação Básica Pública. Ressaltamos que o Programa nasceu da necessidade de construir processos de gestão escolar compatíveis com uma proposta de formação profissional que contribuísse para a capacitação do gestor escolar. Para dar conta dessa tarefa, constatamos que parte do entendimento da formação continuada está sustentada em uma concepção de educação como processo construtivo e permanente, em que se reconhece a especificidade dos aspectos teóricos e práticos, levando em consideração a qualificação dos profissionais da educação, a valorização da produção de saberes construídos no próprio trabalho escolar e na prática profissional por meio da reflexão, a análise e a problematização em sua atuação. Consideramos que, a formação continuada é condição importante para a releitura das experiências e das aprendizagens obtidas.

Concomitantemente, a aposta na possibilidade de produzir múltiplos olhares e na fusão do que se pensa do fazer pedagógico ou da relação teoria-prática no contexto escolar é uma exigência profissional, que, no seio da gestão escolar, busca enfatizar a reflexão sobre a própria prática profissional. A articulação necessária entre a teoria (organização do currículo em blocos temáticos, valorizando a vivência investigativa) e a prática (aperfeiçoando sua ação, atuação, reflexão), como metodologias necessárias à resolução dos problemas encontrados na prática profissional do cursista, transforma a escola num espaço para o diálogo e para a construção da gestão democrática que, no nosso horizonte, são metas essenciais para fundamentar o programa.

Para produzir seus objetivos, a formação de gestores é feita por uma rede de universidades públicas, cabendo aqui pontuar que, ao incorporar as demandas de formação continuada e a implementação do curso de Pós-

Graduação em Gestão Escolar em nível *Lato sensu*, nestas instituições, explicitamos que elas vêm provendo capacitações e qualificações aos gestores das escolas públicas em torno de um objetivo comum: avançar em suas aprendizagens para que possam incorporar práticas inovadoras em seu fazer pedagógico.

Percebemos, como impacto do Programa, de acordo com a pesquisa realizada, que o curso vem propiciando a emergência de novos olhares sobre as práticas docentes. O conhecimento e o processo de formação adquiridos e reelaborados através do curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar parecem dotar esses profissionais da educação de um senso crítico mais aguçado, oferecendo-lhes instrumentos intelectuais úteis à compreensão e interpretação das situações mais complexas em que se estabelece um vínculo entre o saber intelectual e o da prática cotidiana. O argumento que ora se apresenta busca reconhecer a realidade do trabalho de gestores escolares no exercício da docência nas escolas públicas. Nesse ponto, é importante ressaltar que se trata não apenas de instrumentalizá-los tecnicamente para “repassar” conteúdos, mas, sim, de levá-los a repensar suas ações em sala de aula e em sua postura profissional, de modo a compreender os processos envolvidos nas inovações de gestão pedagógica, administrativa, financeira e curricular.

Diante de tais reflexões, a percepção no que concerne à qualidade do curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar se relaciona centralmente à persistência, dedicação e motivação dos cursistas, tutores e professores, em função do comprometimento profissional, da seriedade e do compromisso para com o bom andamento do curso, dado o suporte necessário para sua execução com critérios de qualidade na formação dos profissionais da Educação Básica.

A síntese das reflexões teóricas, bem como as abordagens institucionais tanto na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) quanto na Universidade Federal de Viçosa (UFV), enfatizam o partilhamento de poder e a gestão colegiada da escola, em oposição ao gerencialismo em que a ênfase recai sobre o diretor, apostando em sua liderança para mobilizar a escola para a resolução de problema .

Destarte, é fundamental compreender a gestão escolar como espaço de reflexão e debate entre os participantes que, por sua vez, têm envolvimento com a Educação Básica. O resultado ideal que se pretende alcançar emerge da necessidade de verificar como o gestor escolar constrói o saber pedagógico ao longo da sua carreira profissional e os aspectos fundamentais para que se compreendam as práticas no interior das escolas. Pode-se afirmar que o

trabalho do gestor como expressão do saber pedagógico visa a favorecer melhorias e a incentivar inovações na gestão escolar, que concorram para a elevação qualitativa do padrão de escolaridade da Educação Básica.

O desafio no tempo presente, entre a parceria PNEGEB, Universidade e Escola, é priorizar a relação teoria-prática com base na vivência e na realidade dos gestores egressos do curso, para a construção de realidades mais qualitativas de sua gestão. Ancorados neste propósito, mergulhamos nesse universo, cujas pesquisas, orientações, elaboração de artigos com os sujeitos pesquisados vêm nos possibilitando apreender as concepções que norteiam o trabalho dos gestores escolares, daí a ênfase no caráter formativo, verificando as transformações que vão ocorrendo no âmbito escolar e no fazer pedagógico da gestão escolar. Estas transformações passam a ter suas peculiaridades, mas revelam um próspero campo de estudo que serve de apoio ao esclarecimento de uma gestão democrática na escola, na melhoria da qualidade de ensino e na busca por autonomia escolar, tão presentes e ainda em construção no nosso campo educacional.

REFERÊNCIAS

AZZI, S. Trabalho docente: autonomia didática e construção do saber pedagógico. In: PIMENTA, S. G. (et. al.) *Saberes pedagógicos e atividade docente*. São Paulo: Cortez, p. 35 – 60, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. *Escola de gestores da Educação Básica*. Brasília, DF, 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693. Acesso em: 03 de novembro de 2015.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitui... Acesso em: 3 jan. 2017.

CURY, C.R.J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, M.A.M. (Org.) *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2005. pp.15-21.

FELINTO, M. A. S.; PEDREIRA, A. L. S. A importância da formação continuada no desenvolvimento do trabalho dos gestores escolares e coordenadores pedagógicos no ambiente escolar. In: ALVES, Iracy Maria de Azevedo; GÓES, Meire Conceição Leite (Orgs.). *O coordenador pedagógico no contexto escolar*, Salvador: EDUFBA, p. 225 – 254, 2014.

GATTI, B.; BARRETO, Elba. *Professores do Brasil – impasses e desafios*. Brasília: UNESCO, 2009, 294 p. Disponível em: www.unesdoc.unesco.org/images/0018/001846/184682por.pdf. Acesso em: 18 de outubro de 2015.

HABERMAS, J. *A ética da discussão e a questão da verdade*. São Paulo: Martins Fontes, 2004

IMBERNÓN, F. *Formação permanente do professorado: novas tendências*. Editora Cortez, 2009.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*, 9 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LUCKESI, C. C. *Gestão democrática da escola, ética e sala de aula*. ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

MACHADO, M. A. M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./ago, 2000.

PARO, V. H. *Diretor escolar: educador ou gerente?* São Paulo: Cortez, 2015.

PIMENTA, S. Formação de professor: identidade e saberes da docência. Em: Pimenta, S. G. (et. al.) *Saberes pedagógicos e atividade docente*. São Paulo: Cortez, 2008.

VAZ de MELLO, R. M. A. e CURY, C. R. J. O atual cenário do processo formativo de professores para o magistério da educação básica no Brasil. *RBPG*, Brasília, v. 11, n. 26, p. 1087 - 1116, dezembro de 2014.

Recebido em 15/03/2017
Aprovado em 31/07/2017