

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A  
FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Marcia Eliza Cavalini**

**Três Passos, RS, Brasil.  
2013**

# **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES**

**Marcia Eliza Cavalini**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em  
Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,  
RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientador (a): Lúcia Bernadete Fleig Koff**

**Três Passos, RS, BRASIL.**

**2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Especialização em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a  
Monografia de Especialização

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A  
FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES**

Elaborada por

**Marcia Eliza Cavalini**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Lucia Bernadete Fleig Koff  
(Presidente/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dra.(UFSM)

Natália Pergher Miranda, Ma(UFSM)

**Três Passos, 29 de novembro de 2013.**

Dedico este trabalho aos gestores educacionais,  
Aos gestores escolares (Direção, Supervisão e Orientação)  
Aos gestores da sala de aula,  
Que trabalham e convivem  
Diariamente com a educação escolar,  
Que buscam incansavelmente  
A qualidade do ensino.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus,  
pois o que seria de mim sem a fé que tenho nele.

A minha família, meu esposo Juares,  
meus filhos Raíssa e Julian, que com muito carinho e apoio,  
compreenderam a minha ausência em vários momentos do dia a dia.

De todos os tesouros em nossa vida,  
um dos mais preciosos é a possibilidade de fazer  
a diferença na vida dos outros. Quanto mais abençoados somos,  
maior é a nossa capacidade de fazer a diferença.

Agradeço pelo amor, pelo carinho e  
por fazerem a diferença em minha vida.

A professora Lúcia pela compreensão, incentivo e orientação,  
que tornaram possível a conclusão desta monografia.

À Equipe Diretiva e professoras da escola pesquisada,  
pelo acolhimento e disponibilidade.

Aos professores e tutores do curso  
que durante cada etapa fizeram a diferença para que este dia  
chegasse.

O desenvolvimento pessoal e profissional depende muito do contexto em que exercemos nossa atividade.

Todo professor deve ver a escola não somente como o lugar onde ele ensina, mas onde aprende.

A atualização e a produção de novas práticas de ensino só surgem de uma reflexão partilhada entre os colegas.

Essa reflexão partilhada tem lugar na escola e nasce do esforço de encontrar respostas para problemas educativos.

António Nóvoa

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Especialização em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

# GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES

AUTORA: Marcia Eliza Cavalini  
ORIENTADORA: **Lúcia Bernadete Fleig Koff**,  
Data e Local de Defesa: Santa Maria, 29 de novembro de 2013

A presente pesquisa objetiva investigar como acontece a formação continuada dos profissionais da educação no espaço escolar e como são destinadas as horas de planejamento num processo de gestão escolar democrática, compreendendo quais os procedimentos e estratégias utilizadas pela escola e seus profissionais na organização da proposta de formação continuada e como acontece a gestão escolar, principalmente no que diz respeito ao papel do gestor escolar e gestão democrática. Nesta pesquisa qualitativa, Estudo de Caso, os sujeitos são a equipe diretiva e professores de uma Escola Estadual de Ensino Fundamental e EJA, localizada na Região Celeiro do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A investigação esta baseada na coleta de dados através de questionários no espaço educacional da referida escola. Foi possível compreender com a pesquisa a importância dos espaços coletivos na escola para a construção de projetos formativos que atendam as necessidades do professor como profissional crítico-reflexivo. Concluiu-se que a escola constitui-se um locus privilegiado de formação docente quando as ações de formação estão assentadas na concepção do protagonismo dos professores e coordenadores pedagógicos e na autonomia do projeto pedagógico.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Espaço escolar. Formação continuada.

## **ABSTRACT**

Monograph Specialization  
Specialization in Educational Management  
Federal University of Santa Maria

### **DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND CONTINUING EDUCATION TEACHERS**

AUTHOR : Marcia Eliza Cavalini  
GUIDANCE : Lucy Bernadette Fleig Koff ,  
Date and Place of Defense : Santa Maria , November 29, 2013

This research aims to investigate as is the continued training of education at school and how the hours are meant planning in a democratic school management process, including what procedures and strategies used by the school and its staff in the organization of the proposed training continued happens and how school management, especially with regard to the role of school management and democratic managemen. In this qualitative research, case study, the subjects are the management team and teachers from a State School for Primary Education and EJA , located in the Northwest Region Barn State of Rio Grande do Sul The research is based on data collection through questionnaires in the educational space of that school. It was possible to understand to research the importance of collective spaces in school training to build projects that meet the needs of the professional teacher as critical and reflective. It was concluded that the school constitutes a privileged locus of teacher training when the training actions are settled in designing the role of teachers and coordinators and the autonomy of pedagogical project.

Keywords: Democratic Management. School space. Continuing education.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>15</b>
1.1 A Gestão Democrática .....	15
1.2. O perfil do gestor escolar.....	18
<b>2 FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES .....</b>	<b>22</b>
2.1 A Formação Continuada.....	22
2.2 A Formação Continuada Centrada na Escola.....	25
<b>3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E REFLEXÕES SOBRE OS RESULTADOS DAPESQUISA .....</b>	<b>27</b>
3.1 Contextualização das informações – breve histórico.....	27
3.2 Narrativas sobre a gestão escolar democrática.....	28
3.3 Narrativas sobre a Formação Continuada .....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>40</b>

## INTRODUÇÃO

A presente Pesquisa apresenta como temática a **Gestão Escolar Democrática e a Formação Continuada de Professores**, bem como o objetivo geral será **investigar como o gestor escolar desenvolve ações que caracterizam uma gestão democrática e como articula a proposta de formação continuada no espaço escolar.**

Nesta perspectiva, a pesquisa tem como objetivos específicos:

- analisar como a equipe diretiva e os professores entendem o conceito de gestão democrática;
- verificar como acontece o trabalho coletivo na escola;
- enfatizar a importância da formação continuada como direito e qualificação profissional dos educadores.

Na minha trajetória profissional na educação, tive várias experiências enquanto professora da Educação Infantil e dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Também pude vivenciar o papel de gestora na função de direção e supervisão. São quase 25 anos de prática pedagógica, diferentes momentos de aprendizagens mediadas, estudos e reflexões. Já atuei como formadora, com prática na concepção da Formação Continuada centrada na escola, no período de 2000 a 2004 com o desenvolvimento do projeto <sup>1</sup>PROFA, que foi aderido pelo Município junto ao Governo Federal.

A minha caminhada profissional sempre foi primada pela constante formação, participando de cursos de qualificação e de extensão, seminários e Palestras. Desde então tenho a convicção de que é possível a Escola construir seu Projeto de Formação continuada para professores, centrada na escola e que a Gestão Democrática se dá a partir do diálogo e da participação.

Minha motivação para esta Especialização foi de aperfeiçoar as minhas competências enquanto supervisora Pedagógica. Deste modo, poderei orientar e dar subsídio às equipes diretivas na implementação da gestão escolar democrática e Formação continuada de professores.

Foram várias as reflexões e convicções sobre a temática desenvolvida nesta pesquisa Monográfica de Especialização em Gestão Educacional, as quais me conduziram ao texto reflexivo.

A pesquisa foi desenvolvida em uma Escola Estadual de Ensino Fundamental e EJA, no Município de Santo Augusto - RS. Este Município se localiza no Noroeste do Estado do RS e pertence à Região Ceileiro. A escola tem 72 anos de história e trabalho educacional, é de natureza pública e tem suas instalações num bairro próximo a área central da cidade. Ela acolhe crianças de vários bairros próximos e alguns da zona rural. A mesma funciona nos turnos manhã, tarde e noite, com turmas do 1º ano ao 9º ano do Ensino Fundamental e no noturno com turmas de EJA do Ensino fundamental.

A escola tem sua equipe Diretiva composta por uma Diretora, Três vice – diretoras, uma para cada turno de aula (matutino, vespertino e noturno), duas Supervisoras Escolares e uma Orientadora Escolar. O grupo de professores é composto por 21 professores, alguns destes têm 40h na escola. A equipe está no seu primeiro ano de gestão. A escola tem 304 alunos matriculados nos três turnos.

O ambiente físico da escola é composto por salas de aula, <sup>2</sup>salas ambientes de história, geografia, matemática e Português, cozinha, secretaria, sala de direção, sala de professores, biblioteca, sala de vídeo, laboratório de informática e uma quadra de esportes. Esta escola obteve a contemplação no PNO (Plano Nacional de Obras) com um projeto de reestruturação física, remodelação e construção, prevista para acontecer em dezembro do corrente ano ou janeiro de 2014.

No seu Projeto Político Pedagógico para 2013 a escola, a partir das investigações feitas com a participação dos professores, alunos e pais, elaborou o Projeto “Saúdes do Viver.” Ela tem articulado ações envolvendo e interagindo com alunos, professores e comunidade escolar. Neste ano de 2013, também elaborou seu próprio Projeto de Formação Continuada, além do Projeto proposto pela 21ª CRE - Coordenadoria Regional de Educação.

A metodologia da pesquisa realizada foi qualitativa, que possibilita a utilização do estudo de caso, opção feita para a condução deste trabalho. Nesse sentido, a

---

<sup>1</sup> Salas ambientes - Cada disciplina possui sua própria sala de aula com a disposição de materiais didáticos. Assim os alunos trocam de sala ao invés do professor.

abordagem do estudo de caso para a análise qualitativa consiste num modo peculiar de coletar, organizar e analisar dados.

O ponto inicial para se começar um estudo de caso deve ser a convicção do pesquisador de que ele pode obter informações valiosas para o assunto que se propõe a estudar. Os dados do caso versam sobre as informações que se possui sobre o mesmo. Isto inclui os relatos das entrevistas, das observações, dos documentos, das impressões e afirmações de outros sobre o assunto pesquisado. Cada caso é único, seja ele simples ou específico, visando uma descoberta, enfatizando uma interpretação em contexto. A partir daí, a opção pelo estudo de caso possibilitou entender a importância de ações concretas e pontuais da gestão escolar democrática e a formação continuada.

#### Para Lüdke & André

Ao retratar o cotidiano escolar em toda sua riqueza, esse tipo de pesquisa oferece elementos preciosos para uma melhor compreensão do papel da escola e suas relações com outras instituições da sociedade. O caso é sempre bem delimitado. O estudo de caso é qualitativo, pois é o que se desenvolve numa situação natural. (LÜDKE & ANDRÉ, 2013, p. 23)

A coleta de dados aconteceu através da aplicação de questionários para equipe diretiva e para os professores, bem como conversas informais com a supervisora da escola, para obter as informações referentes à organização e desenvolvimento da proposta de formação continuada e a atuação da gestão escolar.

O instrumento de pesquisa foi elaborado para coletar as informações sobre: como a equipe diretiva (Coordenadores, supervisores) e também os professores entendem a gestão escolar democrática; conhecer a proposta de formação continuada; perceber se os profissionais possuem predisposição às mudanças; saber se a escola dispõe espaço físico para os professores planejarem; a importância da formação na prática pedagógica do professor.

As reflexões da pesquisa estão organizadas em três capítulos. No primeiro capítulo procuro apresentar uma breve contextualização da história da gestão escolar democrática, quais ações devem ser desenvolvidas para a sua implementação, bem como o perfil do gestor escolar e a divisão do trabalho.

No segundo capítulo falo sobre a formação continuada, como é garantido este tempo/espaço aos professores, a sua importância para a profissionalização dos mesmos e também como é articulado o projeto de formação continuada na escola pesquisada.

No terceiro capítulo faço um histórico da pesquisa. Também apresento a reflexão sobre as narrativas coletadas através dos depoimentos da equipe diretiva e das professoras, verificando como acontece o processo de gestão democrática e como os professores veem a formação continuada proposta pela escola pesquisada. Assim, as considerações finais trazem as constatações e reflexões sobre a temática de pesquisa.

Quando se fala em qualidade de educação, são várias as Políticas Públicas e pesquisas na área da Educação que enfocam a temática da Formação dos professores, tanto sua formação inicial como a continuada. Muitos autores abordam que o espaço da escola é o ideal para o processo da formação continuada, privilegiando o desenvolvimento profissional do professor, ressignificando sua prática pedagógica e suas as concepções teóricas e metodológicas, contemplando mudanças e inovações na estrutura organizacional da escola. Esta temática é um novo paradigma que desafia os profissionais da educação que buscam uma educação de qualidade com professores de qualidade.

A Formação continuada justifica-se pela lei nº 9.394/96 - Lei de Diretrizes de Bases, no artigo 67, inciso V que dispõe: “Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do Magistério Público período reservado a estudos planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho”. Neste sentido, a partir da criação do FUNDEB, regulamentado pela lei nº 11.494 de 20/6/2007, os municípios passam a ter que ofertar a formação continuada. A Lei do Piso Salarial nº 11.738/ 2008, no § 4º, amplia este período, desta forma, no mínimo 1/3 da jornada de trabalho deve ser destinado às chamadas atividades extraclasse.

A lei garante as horas destinadas ao trabalho coletivo do professor, porém faz-se necessário que a equipe diretiva (diretor (a), supervisão) e os próprios educadores se articulem, oportunizando e dinamizando este espaço/tempo do trabalho coletivo, para que se efetivem os estudos e a Formação Continuada.

Sabemos que hoje o desenvolvimento profissional dos professores ocorre em espaços e tempos diferentes e dialogamos em defesa de uma Gestão Democrática como o elemento articulador para que estes espaços e tempos ocorram.

# 1 GESTÃO ESCOLAR

## 1.1 A Gestão Democrática

O mundo passa por diversas transformações, sejam elas econômicas ou culturais, sendo que nessa realidade a educação tem um importante papel, de questionar e refletir essas diversas propostas e mudanças do mundo globalizado.

A proposta de uma política democrática na educação é uma luta antiga que os educadores travam contra os modelos autoritários de gestão. Entre as décadas de 1960 a 1980, o tema da participação e da democratização da gestão escolar tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no setor privado.

Ainda na década de 1980, a democratização da gestão foi muito debatida na luta pela constituinte de 1988, que consagrou o princípio da “gestão democrática do ensino público”. Na década de 1990, a gestão escolar e, em especial, o trabalho do gestor escolar, também passou a ser objeto de debate entre os diferentes setores sociais. Várias reformas educacionais implantadas desde a década de 1990 têm como tematização a modernização e a qualidade do ensino no Brasil.

Segundo Militão e Leite,

A potencialidade de uma escola transformadora está diretamente vinculada à mudança no sistema de autoridade e de distribuição do trabalho no interior da escola. Por isso, o papel da escola e de seus diversos sujeitos, sobretudo, dos gestores e professores deve estar pautado por relações democráticas que tenham como norte a participação. (MILITÃO e LEITE, 2012, p.11)

A gestão democrática e participativa da escola, previsto no art. 206 da Constituição Federal de 1988. Subsequentemente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) e o Plano Nacional de Educação/PNE (Lei nº 10.172/01), destacam e complementam princípios e diretrizes da gestão democrática e participativa. A LDB 9.394/96 destaca em seus Art. 13 e 14:

Art. 13 "O ensino será ministrado nos seguintes princípios (...) VIII- Gestão Democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino" 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)

A autonomia da escola na experiência de uma gestão democrática, participativa esta prevista na LDB (Lei de Diretrizes de Bases) e PNE (Plano Nacional de Educação) que traz o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, visando um impulso na democratização da educação e da gestão escolar. Com esta lei, a educação passa por grandes mudanças, bem como começa a lutar por uma escola cada vez mais democrática, com a participação de toda a comunidade escolar. A temática da participação e da democratização da gestão escolar tomou boa parte das discussões e dos debates pedagógicos.

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. (BRASIL,, 2004.p.14).

A discussão que se refere à democratização como política para a educação compreende que a democracia na educação não se limita ao acesso, mas à prática da participação no interior da escola. A gestão escolar inclui também o envolvimento ativo dos professores e da comunidade escolar, no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar, assegurando assim a gestão escolar democrática que garante qualidade da educação.

Segundo Libâneo (2001), a participação é entendida como o princípio primordial, para garantir um pleno desenvolvimento da gestão democrática. Sendo assim, é necessário a participação de todos os envolvidos construindo uma escola mais competente e compromissada com a sociedade.

Na década de 1990, a gestão da escola e, em especial, o trabalho do gestor escolar também passou a ser objeto de debates e estudos. Sendo que o compromisso da democracia escolar deve ser assumido por todos os profissionais

da educação. Mas, para fazer com que os objetivos sejam atingidos, é necessário a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco.

Segundo Lück:

A concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público. A formação e a atuação de líderes, até então restritas aos ambientes empresariais, foram adotadas pela Educação e passaram a ser palavra de ordem para enfrentar os desafios. (LÜCK, 2008, p.21)

É através da Proposta Pedagógica que a escola constitui a Gestão democrática. A escola democrática tem sua potencialidade vinculada à mudança no sistema de autoridade e distribuição das tarefas no espaço da escola. O papel da escola e de sua equipe diretiva, professores deve estar pautado por relações democráticas e de participação, devendo atender a diversidade. Porém, ela não acontece automaticamente, é resultado de um processo, de uma política. Uma escola organizada de forma democrática é resultado da relação participação/ação, sendo este um meio de alcançar os objetivos educacionais esperados.

A gestão baseada nos princípios da democracia tem como propósito produzir mudanças significativas e duradouras no ambiente organizacional, com o objetivo de promover na equipe potencialidades para aprender e também mudar continuamente, para adaptar-se às novas exigências profissionais.

Para Lück (2008), a maior responsabilidade dos gestores escolares é promover a articulação entre pessoas, mobilizando-as, para que, em conjunto, aprimorem cada vez mais seu desempenho educacional e os seus resultados, colocando seus esforços a serviço do papel educacional da escola em que atuam.

De acordo com Militão e Leite (2012), a gestão escolar tem em seu significado o papel de gerir a dinâmica cultural da escola, em consonância com as diretrizes e políticas públicas educacionais.

A gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano coletivamente organizado, de modo que as pessoas em equipe possam promover resultados desejados. Para Libâneo, a gestão escolar necessita da participação, uma vez que:

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão e concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso. (LIBÂNEO, 2001, p.131).

O Gestor Escolar consciente de seu papel percebe que as diferenças devem ser pedagógicas, administrando os conflitos e mediando a práxis docente e o Projeto Político Pedagógico, verificando se há consonância entre ambos. A interação de um gestor com sua equipe implicam num processo de orientação-aprendizagem no contexto da instituição educacional.

## **1.2. O perfil do gestor escolar**

A escola é uma organização sistêmica, onde os envolvidos no processo educacional devem se perguntar a respeito de seu papel na instituição escolar, e se têm cumprido realmente as tarefas de forma a corresponder às reais necessidades do processo educacional, tendo como foco o sucesso do educando.

Para Lück

A administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constituem em três áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola. O clima emocional de trabalho, o estabelecimento de prioridades de ação, o tipo de relacionamento professores-professores, professores-alunos, escola-comunidade, dentre outros aspectos importantes da vida escolar, dependem, sobremaneira, da atuação dos elementos que ocupam aquelas posições. (LÜCK, 2008, p.20)

De acordo com Lück (2008), em relação aos papéis dentro da escola, a função do diretor não é apenas administrador dos recursos financeiros e pessoais, mas também dos pedagógicos. Também tem a responsabilidade máxima da eficácia da Política Educacional e do desenvolvimento dos objetivos educacionais. A

Supervisão Escolar deve atuar no sentido pedagógico, operacionalizando o processo educativo da escola e dando a assistência ao professor para a melhoria contínua de suas habilidades e competências. O orientador educacional assume a função de apoio aos pais, professores, no sentido que se tornem mais preparados para entender e atender as necessidades do aluno, com relação aos aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos. O papel do professor é, basicamente, ajudar o educando a aprender em todos os aspectos. A eficácia do processo educativo, dessa forma, está centralizada no professor – seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes em relação ao aluno, a quem deve motivar.

Lück (2008) analisa os diferentes papéis no âmbito escolar, onde trata da importância da integração desses personagens, ou melhor, alerta para os riscos decorrentes da falta de integração do processo educativo e reforça a necessidade de fomentar o trabalho pedagógico articulado:

A ação do corpo técnico-administrativo deve ser não só integrada mas também integradora.

(...) um objetivo comum do corpo técnico-administrativo é a criação de condições favoráveis ao máximo desenvolvimento das potencialidades da comunidade escolar, promovida num ambiente de cooperação, reciprocidade, em que todos os participantes do processo educativo atuam como companheiros que tem muito a contribuir com suas percepções, experiências, conhecimentos e habilidades na análise e decisão sobre as problemáticas do dia a dia do processo educativo. Mediante a análise e decisão conjunta dessas problemáticas promover-se-ia o desenvolvimento de potencialidades desejado. (LÜCK, 2008, pp.32)

Grande parte da função do gestor educacional, neste caso na função de diretor da escola, está diretamente relacionada à organização e gestão da escola. Nesta perspectiva, o gestor da instituição educacional precisa ter em mente seu papel essencial de mediador e de fonte de inspiração para seus educadores.

De acordo com Lück ,

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a

responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão. (LUCK, 2009, p. 23)

O coordenador pedagógico, integrante da equipe gestora da escola, tem como papel fundamental pensar a formação continuada, mediando a prática pedagógica com estudos e reflexões para garantir a qualidade do ensino. Uma das principais preocupações inerentes à função de Gestor Escolar é com o ensino e aprendizagem. O orientador educacional é um dos profissionais da equipe de gestão. Ele trabalha diretamente com os alunos, em parceria com os professores, para compreender o comportamento dos estudantes, bem como na articulação com a comunidade, orientando, ouvindo e dialogando com pais ou responsáveis e professores.

#### Segundo Militão e Leite,

Defendemos que somente por meio de uma gestão democrática podemos fomentar o processo de desenvolvimento profissional, entendendo que formação contínua é efetivada quando os professores passam a ser proponentes e agentes das transformações a partir do seu local de trabalho. Para tanto, defendemos os gestores escolares (diretor, vice-diretor, coordenadores e orientadores educacionais) que desempenham papel fundamental para a efetivação da melhoria da qualidade da escola pública. (MILITÃO e LEITE, 2012, p.11)

Para Tavares (2009), a gestão pedagógica é a parte mais relevante e significativa da gestão escolar e tem o diretor como ator principal para execução de um planejamento. Planejar é conhecer a escola, é saber aonde se quer chegar. O planejamento dá suporte a mudanças, deve ter continuidade e flexibilidade. A gestão pedagógica tem de ser flexível para oferecer o melhor a sua comunidade. Pois, Segundo, Lück (2009) a Gestão Pedagógica é a dimensão mais importante da gestão escolar, esta ligada ao foco da escola, que é a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Assim, cabe ressaltar que o Projeto Político Pedagógico é um instrumento que descreve e revela a escola, para além de suas intenções e concepções. É uma forma de organizar o trabalho pedagógico da escola.

De acordo com Veiga,

A responsabilidade da construção deste projeto de sociedade e de educação é de toda comunidade escolar, sendo um processo democrático de decisões, preocupa-se em ministrar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mundo impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola (...). (VEIGA, 1995, p.13)

O projeto Político pedagógico visa colocar em prática, as ações intencionais da escola, buscando os meios e estratégias para alcançar tudo o que foi planejado de forma coletiva. Este planejamento coletivo é que vai definir a identidade da escola e encaminhá-la rumo a um processo de Gestão Escolar Democrática.

Para Canário:

A organização escolar deve funcionar como mediadora entre a administração pública e os professores, isso porque cada uma constitui um sistema de ação coletiva, com culturas e contextos que interferem na ação dos educadores. [...] A ação das lideranças é decisiva para que cada escola se transforme numa organização qualificante para os profissionais que lá trabalham. (CANÁRIO, 2009.p.2 )

A gestão escolar é a pedra fundamental para que a escola tenha a participação de todos os profissionais, familiares e comunidade em geral. Quanto mais participação existir, melhor.

## 2 FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES

### 2.1 A Formação Continuada

A partir de 1988, o MEC procurou as modalidades de formação continuada para implementação dos PCNs (Parâmetros Curriculares Nacionais). A partir de então, mais precisamente na década de 90, foi estabelecida a formação continuada dos professores como política pública em diversos países e, no Brasil, a partir da LDB 9.394/96.

[..] resultou na proposta de uma nova estratégia para a formação docente, pautada em competências: os Parâmetros Curriculares em Ação. A proposta desse projeto era incentivar a apropriação coletiva do conhecimento pedagógico, aperfeiçoando a formação do professor em particular e o coletivo docente em geral, para que ambos pudessem oferecer um ensino de mais qualidade a seus alunos. (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2011, p.36)

As ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para realizarem com competência suas tarefas, para que se desenvolvam pessoal e profissionalmente é chamada de Formação continuada. Esta formação pode acontecer dentro do contexto escolar com ações articuladas e organizadas pela equipe gestora. Também podem ser oferecidas pelas Secretárias de Educação em esferas Municipal, Estadual e Federal, através de cursos, palestras, etc..

As ações relativas à formação de professores objetiva que o mesmo tenha um real entendimento de seu campo de trabalho e o avanço em direção a novas competências. Pois é através de um processo de conhecimento, que deve partir da prática, da realidade, que possibilitaremos a formação de um professor reflexivo.

Segundo Nadal (2012), o contexto socioeconômico, cultural e político vivenciado pelas sociedades na contemporaneidade, trazem consigo decorrências para as práticas escolares e, dentre elas, para as práticas de formação dos profissionais da educação.

A valorização dos profissionais da educação, em um projeto de gestão democrática e uma educação de qualidade, teve seu início com a Resolução Nº 3 de 08/10/1997 que fixa as Diretrizes para os Novos Planos de Carreira e de Remuneração. Nas diretrizes políticas e legais definidas pela Lei Federal nº 11.738/08, que regulamentou o Piso Salarial Profissional Nacional para os Profissionais do Magistério Público da Educação Básica. Diz o texto:

Agora, cada professor/a poderá destinar 1/3 de seu tempo e trabalho ao desenvolvimento das demais atividades docentes, tais como: reuniões pedagógicas na escola; atualização e aperfeiçoamento; atividades de planejamento e de avaliação; além da proposição e avaliação de trabalhos destinados aos/às estudantes.

Para Lück (2009), a “hora-atividade” tem como objetivo oportunizar aos professores tempo em serviço para sua capacitação profissional. Cabe aqui a articulação e organização deste tempo/espço pelos gestores educacionais (Secretários de Educação, Diretores) para a efetivação desta Política pública Educacional, procurando meios e estratégias relevantes na missão social da escola.

A formação continuada de professores tem apresentado muitos programas, mas às vezes ineficientes para promover as mudanças das práxis docente, pois desconsideram as práticas construídas pelos professores e não possibilitam a produção de novos saberes.

Uma ideia bastante arraigada na Formação Continuada é a de que ela se faz necessária em razão de a formação inicial apresentar muitas limitações e problemas, chegando, em 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. (FNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2011, p.17)

Para Canário (2009), é preciso repensar a formação profissional do professor, visando a superação das deficiências históricas dos modelos de formação. O autor argumenta que a identidade profissional do professor se constrói no local de trabalho

– a escola – mediante formação contínua que contemple a prática docente, seus saberes, suas experiências, seus fazeres e suas necessidades, com vistas à elaboração de “estratégias de mudança”.

A gestão escolar enfrenta o desafio de transformar as escolas em locais melhores, capazes de promover um clima de trabalho que envolva a todos e favoreça uma educação de qualidade, propondo a escola como espaço de múltiplas aprendizagens.

Mas para isso, de acordo com Lück é necessário:

Planejamento, que organize e dê sentido e unidade ao trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam à educação. Sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações. [...] Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. (LÜCK, 2009, p.32)

A relevância do papel do Coordenador Pedagógico está no Planejamento escolar. Como agente articulador do diálogo e promovendo a reflexão da prática pedagógica, é ele que estabelece vínculos e relações interpessoais na escola. Outra tarefa relevante é mediando nos momentos de estudos, reflexões e ações, bem como contribuindo para o processo de qualificação profissional através, da formação continuada do professor.

Segundo Imbernón os professores devem ser os protagonistas da construção da proposta de formação continuada, buscando uma identidade profissional. Cabe ao coordenador pedagógico ajudar as equipes a refletir as situações cotidianas da sala de aula, contribuindo para que a transformação cultural e profissional aconteça. O autor acima referido, diz que “a transformação na cultura profissional é lenta porque há a necessidade de interiorizar os novos conhecimentos, adaptar-se a eles e viver pessoalmente a experiência de mudança” (IMBERNÓN, 2010, p.85)

## 2.2 A Formação Continuada Centrada na Escola

A Formação Continuada centrada nos espaços escolares é recente, sendo um desafio à equipe gestora. Para centrar a Formação Continuada não significa que ela deva ser desenvolvida exclusivamente dentro do espaço escolar, mas sim a partir de um projeto que execute as ações coletivas, na construção de saberes para a singularidade da comunidade escolar, superando suas dificuldades. O professor, na função ou não de gestor, é capaz de contribuir ou não nas ações capazes de transformar o espaço escolar em um espaço de formação continuada. O papel do gestor, na função de supervisor, é ser mediador do desenvolvimento de um projeto coletivo, que deveria ter como objetivo a formação do professor reflexivo. O supervisor também deve ser reflexivo, desenvolvendo uma postura de corresponsabilização junto ao professor.

Segundo a Fundação Carlos Chagas (2011), esta formação deve permitir que se viva, na profissão, uma experiência prazerosa, valorizada, permitindo novas formas de ser, de pensar e sentir, através da construção de projetos coletivos éticos.

As propostas de Formação continuada que são alinhavadas a partir da realidade escolar e levam a reflexão coletiva, trazem a possibilidade de transformação do cotidiano escolar e enriquece a reflexão da prática pedagógica.

Para Silva (2001), a proposta de Formação Continuada deve acontecer com base na realidade da escola, em seu Projeto Político Pedagógico. Sendo a construção coletiva de seus projetos educacionais uma das premissas do sucesso da inovação educacional. Isto é,

Uma formação que favorece a reflexão sobre a própria prática e possibilita o aprofundamento dos fundamentos teóricos, a correção das distorções [...] enfatizamos que a formação continuada e a melhoria salarial e das condições de trabalho devem caminhar juntas se realmente existe o objetivo de alcançar melhor qualidade de ensino. (SILVA, 2001, p.9)

A Formação Continuada vivenciada como um processo permanente e integrado no cotidiano da escola e dos professores, contribui para a construção da identidade do professor como profissional reflexivo, investigador e comprometido com a qualidade da educação.

De acordo com a Fundação Carlos Chagas:

“A compreensão de que a escola é um centro de formação permanente de professores pode levar, muitas vezes, a que se delegue ao coordenador pedagógico a tarefa de transformar os horários de trabalhos coletivos em espaços de estudo e reflexão sobre a prática docente. Já se tem por certo que o local de trabalho é um ambiente propício para o desenvolvimento contínuo do profissional de Educação, oferece mais oportunidades para discutir, em equipe, as demandas dos docentes. “(FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2011, p.87)

Destaca-se que o momento traduz um desafio aos profissionais da educação, sendo necessário garantir uma educação de qualidade com professores de qualidade. Assim dinamizar a Formação Continuada Centrada na escola é proporcionar aos professores um espaço/tempo de reflexão, estudos, aperfeiçoamento com foco na aprendizagem do aluno e qualificando a prática pedagógica.

### **3 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E REFLEXÕES SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **3.1 Contextualização das informações – breve histórico**

A escola onde se encontram os sujeitos dessa pesquisa, a equipe diretiva, os professores e o contexto escolar são as referências que possibilitaram a análise dos questionários e a construção desse capítulo. Buscamos também uma interligação entre concepções teóricas e as práticas. A proposta desta pesquisa foi de identificar os conceitos de Gestão Democrática, Formação Continuada e ações na prática da escola. Os questionários foram realizados com quatro professores e quatro integrantes da equipe diretiva.

Todos os professores entrevistados possuem graduação em nível superior, com Pós-graduação e/ou cursando. Os professores integrantes da equipe diretiva são graduados em nível superior, sendo que duas gestoras na área de Pedagogia com Pós-graduação. As demais gestoras, uma na área de Educação Física e outra em Letras, cursando pós-graduação.

Durante as visitas na escola, além dos questionários, realizei conversas com a supervisora da escola, momentos em que conheci melhor os Projetos e ações da escola. No seu Projeto Pedagógico “Saúdes do Viver”, para 2013, a escola tem articulado ações envolvendo e interagindo com alunos, professores e comunidade escolar. A escola, neste ano de 2013, elaborou seu próprio Projeto de Formação Continuada, bem como outro em parceria com 21ª CRE - Coordenadoria Regional de Educação. As horas de atividades extraclasse também são asseguradas com a articulação da gestão escolar.

Segundo o depoimento da supervisora, os professores dos Anos Finais do Ensino Fundamental têm garantidos seus horários de planejamento e atividades extraclasse, pois em média o professor que tem 20h semanais, trabalham 14 a 16 horas. Já os professores dos Anos Iniciais, a própria escola se organizou para garantir este tempo/espço. Este tempo/espço é acompanhado pela equipe

pedagógica da escola, realizando estudos, diálogo sobre as ações da escola e a avaliação da aprendizagem dos alunos. Nestes momentos, a supervisão pedagógica se reúne com os professores, planejando, de forma a garantir a efetivação do diálogo nas relações entre os profissionais da escola, com o objetivo de qualificar a aprendizagem escolar e auxiliar na prática pedagógica do professor.

### 3.2 Narrativas sobre a gestão escolar democrática

A articulação de forma democrática da equipe gestora para o desenvolvimento das ações do projeto da escola e da Formação Continuada é destacada na fala dos professores quando questionados sobre o conceito de Gestão democrática, se consideram sua escola democrática e quais ações garantem uma gestão escolar democrática. Nestes itens, os professores responderam:

Sim. Minha escola parte do princípio da transparência e democracia e onde todos nós somos ouvidos, ela oferece esse momento de diálogo. A ação democrática está interligada com o processo do aprendizado [...] o Projeto Pedagógico deve estar construído, haver entre os pares (professores, alunos, pais...) o respeito à diversidade. (Professora 1)

Considero sim a gestão da minha escola democrática, pois os gestores tem a transparência, para equipe todos são iguais e tem o cuidado em tudo que fazem. Realiza e monitora ações para que garanta uma gestão democrática de qualidade. [...] ter uma equipe acessível a todos os educadores e demais profissionais. Organizar e monitorar projetos que venham ao encontro de uma gestão de qualidade [...] (Professora 2)

Sim. Porque aqui todos participam e interagem nas propostas feitas pela equipe diretiva. [...] ações democráticas, projetos, diálogo e participação.”(Professora 3)

Sim. Eu considero democrática, porque a equipe da gestão (direção) está sempre informada [...] as ações podem ser várias desde reuniões

pedagógicas, reuniões com pais [...]enfim comunidade escolar e direção trabalhando juntos.(Professora 4)

Nestas falas é possível perceber que os professores compreendem o que é preciso para ser uma escola democrática e dela fazem parte. Quando nas entrevistas, na escrita dos professores dizem: “minha Escola”, percebe-se que há vínculos entre professores/alunos/equipe gestora, que o professor se sente parte integrante desta escola. Sua identidade está inserida no contexto da escola. Considero a partir das leituras que realizei durante a pesquisa que este professor faz parte de uma escola onde a gestão escolar procura desenvolver suas ações dentro dos princípios democráticos. A Gestão Democrática é uma prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre os diversos segmentos da unidade escolar, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas.

Para Libâneo:

A gestão democrático-participativa valoriza a participação a comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do dialogo, o consenso. (LIBANEO, 2007, p.132)

Assim, analisando os questionários realizados com a equipe diretiva da escola é possível dizer que os profissionais têm uma opinião formada e clareza do conceito de gestão escolar democrática. Nas suas falas expressam que:

[..] gestão democrática do ensino pressupõe o aprendizado coletivo de princípios de convivência democrática descentralização do poder, confiança mútua, a ação de assumir responsabilidades e fomentar as relações coletivas[.] gestão escolar é a mola propulsora da construção de uma escola que atenda as exigências cotidianas para sua comunidade.[..] (Gestor A)

Gestão Democrática fundamenta-se pelos processos de participação, de transparência, de autonomia, enquanto modelo de gestão. [..]( Gestor B)

Gestão Democrática para mim é a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, no planejamento/construção, na organização e avaliação dos projetos pedagógicos, também na administração dos recursos financeiros e demais processos que acontecem na escola. (Gestor C).

Entendo por gestão democrática o uso de mecanismos legais e institucionais que estimulam a participação da comunidade escolar na formulação das práticas pedagógicas, no planejamento, na tomada de decisões referente ao financeiro da escola e métodos de avaliação. (gestor D)

Quando questionados se consideram a gestão de sua escola democrática os Gestores responderam:

Considero a gestão da escola em que atuo no caminho da democracia. Os projetos, as ações são discutidas e construídas em conjunto. A Equipe Diretiva coordena o caminho, articula as ações, motiva e acompanha. [...] A gestão acontece nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira.[..](Gestor A)

A nossa escola tem procurado gerir seus trabalhos de forma participativa, buscando envolver todos os sujeitos [...](Gestor B)

Porque as decisões são tomadas, tentando envolver o maior numero de pessoas e segmentos da escola. mas precisa melhorar ter mais participação e envolvimento dos pais. (gestor C)

Acredito que minha escola trabalha sob a face da gestão democrática, pois procuramos enquanto equipe diretiva, ouvir as diversas opiniões [...](gestor D)

A pesquisa aponta as relações que se estabelecem no contexto da escola como forma de socialização da profissão, gestão democrática, construção da identidade docente e espaço de formação de professores a partir da prática pedagógica na busca pela qualificação do ensino aprendizagem.

### 3.3 Narrativas sobre a Formação Continuada

Na sequência do questionário realizado com professores e gestores alguns relatos referentes à lei que garante a Formação continuada dos professores e período destinado às atividades extraclasse, bem como a proposta de formação continuada elaborada pela própria escola.

A equipe gestora tem conhecimento da legislação vigente e possui predisposição às mudanças quando afirma que:

Muitos são os desafios educacionais enfrentados e as demandas a serem superadas. [...] mesmo com as barreiras existentes, as dificuldades, nossa equipe procura sempre foco e energia necessária para a realização de nossas ações e projetos educacionais. (Gestora A)

Segundo o Gestor C, a equipe se considera dinâmica, batalhadora e flexível. Hoje, para atuar na educação, é imprescindível ter profissionais questionadores, que aceitam as mudanças e em constante formação.

Referente à Lei do Piso Salarial Profissional Nacional- Lei nº 11.738/2008, que normatizou a jornada de trabalho dos docentes a equipe gestora disponibiliza espaço e tempo e em conjunto com os professores elaborou sua própria proposta de formação continuada.

Possuo clareza de que a articulação da formação continuada da educação da escola é uma ação sob a minha responsabilidade enquanto supervisora de ensino. por isso foi uma iniciativa de nossa parte, apoiada pela direção da escola e por nós articulada as parcerias para operacionalização. (Gestora A)

De acordo com o depoimento da Gestora A, através de debate das necessidades educacionais entre os professores e equipe diretiva no início do ano letivo, sensibilizaram a todos da importância da formação continuada entre o coletivo de professores da escola e assim construíram o Projeto de formação continuada através de encontros educacionais e cursos.

Um dos grandes desafios pertinentes à formação continuada de professores se refere à cultura de desenvolvimento pessoal e profissional a partir do trabalho e da reflexão crítica em equipe, da pesquisa e da relação dialógica e suas dificuldades, compartilhar suas aprendizagens pela educação. (PROJETO FORMAÇÃO CONTINUADA, 2013)

A Escola está desenvolvendo duas propostas de Formação Continuada. Uma de encontro educacional com carga horária de 30h, outra de realização de curso, também 30h, totalizando 60h de formação continuada centrada na escola, que será certificada pela 21ª CRE. Formação continuada e Encontros educacionais foram realizados com parcerias, buscadas e articuladas pela própria supervisão de ensino, na coordenação dos estudos, reflexões e práticas. A equipe gestora também planejou e articulou um projeto de 14h de formação continuada financiável, utilizando parte dos recursos repassados pela autonomia financeira, numa parceria entre as quatro escolas da rede de Ensino Estadual, com as temáticas: Novas maneiras de Ensinar e Novas Formas de Aprender e, prática interdisciplinar no ensino. Totalizando 74h de formação continuada organizada pela escola. As temáticas de estudos demandadas pelos professores foram: Inclusão, metodologia de ensino, tecnologia na educação, postura ética e autoridade profissional. O Projeto traz, entre os objetivos principais, a promoção do desenvolvimento profissional e pessoal dos professores e o fortalecimento da escola enquanto unidade de ação educativa. O Projeto de Formação Continuada (2013) diz: “Há que se considerar o espaço para os professores refletirem suas dúvidas e suas dificuldades, compartilhar suas aprendizagens e suas conquistas”.

Percebe-se na fala dos professores que, têm clareza dos objetivos da Formação Continuada e sabem que é uma conquista este espaço-tempo na escola para estudos e reflexões;

Considero a Formação Continuada de fundamental importância, porque vem ao encontro com nossas angústias frente aos desafios do fazer. Traz a tona questões polêmicas do nosso dia a dia, como inclusão, tecnologias, avaliação [...] É uma forma de refletir sobre a nossa prática pedagógica e nos instiga a buscar sempre mais conhecimentos e diversificadas maneiras de ensinar. (Professora 1 )

Não podemos falar de uma educação de qualidade sem falar em Formação Continuada para os trabalhadores em educação. A escola

dentro de suas condições procura organizar esses espaços para que os professores possam se preparar para os novos e crescentes desafios [... ]( Professora 2 )

A formação continuada é o processo em que os professores têm para renovar seus conhecimentos, buscar novas alternativas, construir novas expectativas. Ela é de suma importância para todos os professores, pois garante a nós uma reconstrução pessoal, profissional e também cultural. (Professora 3)

Formação continuada é a forma de nos aperfeiçoarmos pois precisamos sempre repensar e melhorar nossa prática.(Professora 4)

### De acordo com Nadal

Assim, tornam-se prementes ações que instrumentalizem o professor para continuar o desenvolvimento da formação profissional, para o que se defende uma prática formativa continuada e em serviço que articule a formação reflexiva do professor. A formação continuada é um processo que visa capacitar os professores no próprio local de trabalho, a escola. (NADAL, 2012, p.13).

Assim, a fala dos professores retoma as reflexões, sendo que a expansão da formação continuada está diretamente relacionada com as mudanças que vêm sendo introduzidas no sistema de organização do trabalho e na demanda dos novos conhecimentos, bem como habilidades na profissionalização do ofício de ser professor.

A busca de parceiros organizados pela escola para a realização da formação continuada, centrada na escola, teve como objetivo qualificar o profissional da educação, que é o professor com vistas a atingir as demandas da escola.

De acordo com o depoimento das professoras, a etapa da Formação já desenvolvida pela escola no ano de 2013, foi excelente e veio ao encontro, aos anseios da maioria dos professores.

A formação Continuada foi bem organizada com temas que vem de encontro com os interesses dos professores. As datas também. Acredito que quando o professor está comprometido com a aprendizagem do seu aluno, toda a formação agrega conhecimento. (Professora 3)

[...] Acredito que todos os colegas gostaram e aprovaram, pois ensinar não é só fazer o que se gosta, mas o melhor da melhor forma

possível e as formações contribuíram pra isso. Foram colocados e discutidos muitos temas relevantes que estão presentes no nosso cotidiano de educadores e para isso nos fortalece para continuar a nossa luta por uma educação cada vez melhor. (Professora 4)

Nesta caminhada escolar, tenho adquirido diversas experiências significativas vindas da prática escolar e de participação em Cursos de Formações Continuada de professores, coordenadas pela escola, ou pela coordenadoria [...] buscando inovação para os desafios da modernidade. (Gestor B)

A Formação Continuada de professores vivenciada na escola constitui-se como um tempo-espço para estudo, reflexão, ressignificação de saberes/conhecimentos e aprendizagem coletiva. [...] Neste cenário misto se reafirmam parcerias, significam objetivos comuns e provocam aprendizagens, contribuindo na explicitação das razões da prática pedagógica. (Gestora A)

A Gestora A, complementa que neste processo de ressignificação de conhecimentos e saberes do professor, que é a Formação Continuada, ainda fica evidenciada certa resistência na ruptura de paradigmas por parte de alguns professores, como também o conflito no processo de reflexão teórico- prática do trabalho educacional. Afirma ainda que: “É nestes espaços de estudos e discussão em que se travam propósitos educacionais e práticas significativas, tendo em vista o sucesso na aprendizagem escolar dos alunos, função máxima da escola”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o exposto, a análise desta pesquisa destaca o profissionalismo da gestão e da sua visão prospectiva sobre a tarefa educativa, estimulando os professores a enfrentarem os desafios e compartilhando com eles as formas de superar as dificuldades. Entre outros desafios, está o de suplantar os obstáculos que estão no caminho da democratização da escola, pois a organização das propostas formativas partem de um projeto de um esforço coletivo que se propõe a pensar o indivíduo, ao mesmo tempo em que pensam na Instituição. Assim, percebe-se que os gestores desta escola estão comprometidos com a Formação Continuada dos Professores Centrada na Escola, desenvolvendo ações que favorecem um clima de trocas e de apoio mútuo entre os professores.

A formação continuada de professores na escola pode parecer uma ousadia, mas é realidade quando articulada numa gestão democrática, que tem suas ações voltadas na qualidade do ensino.

As falas dos professores revelam que há trabalho em equipe e um clima favorável nas relações entre os segmentos da escola. No depoimento das gestoras não há contradições, isto indica que a ação desta equipe esta embasada em um Projeto Político Pedagógico, que foi construído democraticamente, desenvolvendo no professor uma referência para sua identidade, como um sentimento de pertencimento.

Essa situação cria condições propícias ao aprendizado, porque supõe que todos podem contribuir de tal forma que a diversidade de funções está mais a serviço dos objetivos e do trabalho da equipe e menos da burocracia. O resultado dessa aproximação favorece o trabalho educativo, uma vez que promove a solidariedade e possibilita o acompanhamento, tanto dos professores como dos alunos em diferentes planos. A escola tem transparência nas suas ações práticas propondo interações, socializações das aprendizagens dos alunos, (seminários, exposições, mostras de trabalhos, divulgação nos meios de comunicação) e também investem no sentido de fortalecer os vínculos da escola, professores, alunos com a comunidade e vice-versa.

Nesse sentido, um aspecto – o da gestão democrática – parece ser fundamental, para ampliar a compreensão acerca das condições que presidem o trabalho desenvolvido nessa escola, contribuindo para a emergência de um contexto favorável ao desenvolvimento profissional dos professores.

Segundo Silva, (2001), muitos autores têm evidenciado nos últimos anos diferentes propostas referentes à formação continuada dos professores, defendendo que a mesma deve estar pautada na realidade da própria escola. Sendo assim, é preciso que os professores tenham oportunidades de expressarem as inquietações das suas práticas pedagógicas e que os gestores estejam dispostos a ouvi-los, afinal, são eles que vivenciam o trabalho pedagógico e que estão mais próximos dos alunos.

Para Nadal :

Formar professores na própria unidade escolar mediante um programa de capacitação contínua visa desencadear um programa de formação que supere as tradicionais dificuldades sentidas pelos professores nas modalidades formativas extraescolares. Refletindo na própria escola, em conjunto com os pares, o professor será capaz de analisar-lhe a prática pedagógica a partir de referências teórico [...] (NADAL, 2012, p.7)

Esta pesquisa foi muito importante, pois o aprofundamento deste tema, permitiu-me compreender melhor as competências de um gestor escolar que se desafia a implementar a Gestão Escolar Democrática e a Formação Continuada de Professores centrada na Escola, mesmo que tenha algumas resistências ao desafio por alguns professores, não desistiram de seus objetivos. Podemos ponderar que quando uma escola tem alguns professores que atuam de forma inadequada, ou seja, tem resistência a rupturas aos paradigmas tradicionais de educação, os gestores costumam ter dificuldades em implantar uma Gestão Democrática.

A análise evidencia que a Gestão Democrática e a Formação Continuada centrada na escola estabelece um constante desafio para os gestores escolares (Diretor (a), Supervisão) e demais profissionais da educação. Acredito que o próprio processo de organização dos encontros já representa um estágio da formação. Nesta perspectiva, os conhecimentos necessários devem ser construídos em contextos significativos, tornando mais fácil estabelecer relações com as experiências pedagógicas, ou seja, o próprio espaço escolar.

Portanto, pesquisar sobre esta temática permitiu-me observar a experiência de uma escola que procura, no seu cotidiano, aproximar mais o mundo da vida escolar, por meio das condições em que se efetiva o seu trabalho. Também compreender quais as estratégias e procedimentos adotados pela escola e seus profissionais para a organização destes processos, contribuindo para a sinalização de parâmetros para a elaboração de propostas formativas, centradas efetivamente na instituição escolar.

Em síntese, a escola que se propõe a trabalhar uma proposta de Gestão Democrática se constitui em um espaço essencial para a formação docente e para o desenvolvimento da identidade do professor, espaços estes significativos para reflexão de propósitos educacionais, com vistas ao sucesso da aprendizagem escolar dos alunos.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_, FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS **Relatório Formação Continuada de Professores: Uma Análise das Modalidades e das Práticas em Estados e Municípios Brasileiros** Fundação Vitor Civita. 2011. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/69955494/relatorio-formacao-continuada>

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Caderno- 05. **Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e escolha do Diretor.** 2004

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. **Lei do Piso Salarial Profissional Nacional.** (Lei nº 11.738/2008).

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. **Plano Nacional De Educação/ PNE** (Lei nº10. 172/01).

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** (Lei nº 9.394/96).

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Parecer CNE/CEB nº 9/2009**

CANÁRIO, Rui, **A Escola tem Futuro? Das Promessas as Incertezas.** Ed. Artmed, 2006.

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

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão na Escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos, **Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual noBrasil.** Revista Española de Educación, 2007, nº 13.

LÜCK, Heloísa **Dimensões da gestão escolar e suas competências,** Editora Positivo, Curitiba, 2009.

LÜCK, Heloísa **Liderança em Gestão Escolar** - Editora Vozes, RJ, 2008.a

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 26 a. edição. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.b..

LÜCK, Heloísa. **Formação continuada de professores: uma análise das modalidades e das Práticas**- Fundação Vitor Civita. 2011.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D.A., **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**, 2ª Edição, E.P.U., 2013.

MILITÃO, Andréia Nunes e LEITE, Yoshie Ussami Ferrarri, **A Gestão Democrática: Elemento articulador para o desenvolvimento profissional docente para melhoria da escola pública**, UNESP-Junqueira&Marin Editores- Livro 2, 2012

NADAL, Beatriz Gomes, **Gestão e Formação Contínua: práticas articuladas da organização escolar**. Olhar de professor, Ponta Grossa, 2012.

SILVA, Moacyr da, **A Formação do Professor Centrada na Escola**, série trilhas, EDUC, 2001.

TAVARES, Wolmer Ricardo **Gestão Pedagógica** – Editora Wak, RJ, 2009.

VEIGA, Ilma Passos A., **Projeto Político Pedagógico da Escola- Uma Construção Possível**, Papirus Editora. 24ª Edição, 1995.

## APÊNDICES



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

### PESQUISA MONOGRAFICA

**AUTORA:** Marcia Eliza Cavalini

**ORIENTADORA:** Lúcia Bernadete Fleig Koff,

**TÍTULO:** GESTÃO ESCOLAR E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES

**NOME:**.....

**FORMAÇÃO:**.....

**CARGO:**.....

#### Questões para Gestores em geral (direção, coordenação, supervisão, etc.)

1. O que você entende por Gestão Escolar Democrática?
2. Você considera a Gestão da sua escola democrática? Por quê?
3. Quais profissionais trabalham com você cotidianamente?
4. Qual a formação inicial destes profissionais que atuam na escola?
5. Qual a sua proposta de formação continuada para a equipe que atua na escola (Coordenadores, supervisores, professores, funcionários, etc.)?
6. Os gestores (Direção, Coordenação, Supervisão, Professores) da sua escola possuem predisposição às mudanças?
7. Você conhece a Lei que ampara ou legaliza um período para o professor destinar a atividades extraclasse ou formação continuada?
8. A escola oferece um espaço físico para os professores planejarem, prepararem e avaliarem seu trabalho com os demais colegas?



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

## **PESQUISA MONOGRAFICA**

**AUTORA:** Marcia Eliza Cavalini

**ORIENTADORA:** Lúcia Bernadete Fleig Koff,

**TÍTULO:** GESTÃO ESCOLAR E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES

**NOME:**.....

**FORMAÇÃO:**.....

**ÁREA DE ATUAÇÃO:**.....

### **Questões para os Gestores Professores:**

1. Quanto tempo trabalha nesta escola? Qual a sua formação inicial?
2. O que você entende por gestão democrática?
3. Você considera a Gestão da sua escola Democrática? Por quê?
4. Quais as condições necessárias para garantir uma Gestão Democrática no espaço educativo?
5. Que ações podem ser realizadas para garantir uma Gestão Escolar Democrática?
6. Em sua opinião, o que é uma formação continuada? Ela tem importância na prática pedagógica do professor?
7. Você conhece a Lei que ampara ou legaliza um período para o professor destinar a atividades extraclasses ou formação continuada?
8. A escola oferece um espaço físico para os professores planejarem, prepararem e avaliarem seu trabalho com os demais colegas?