

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES:
DESAFIO DA SUPERVISÃO ESCOLAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Marilda Alves Iansen

**Agudo, RS, Brasil
2014**

FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES: DESAFIO DA SUPERVISÃO ESCOLAR

Marilda Alves Iansen

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof. Myrian Cunha Krum

**Agudo, RS, Brasil
2014**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

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

**FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES: DESAFIO DA
SUPERVISÃO ESCOLAR**

elaborada por
Marilda Alves Iansen

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Myrian Cunha Krum, Ma. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Claudio Emelson Guimarães Dutra, Me. (UFSM)

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ma. (UFSM)

Paulo de Tarso Aukar, Me (UFSM)

Agudo, 29 de novembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Finalizar mais esta etapa de aperfeiçoamento profissional é uma conquista tão almejada, que faltam palavras para descrever tamanha alegria e satisfação com o resultado final deste estudo. O percurso foi muitas vezes exaustivo e com muitos obstáculos a serem vencidos. Por esta razão fiz questão de, neste pequeno gesto, agradecer a todos que de alguma maneira, estiveram presentes nos momentos mais significativos desta caminhada. A Deus, por nunca me abandonar e por me amparar nas horas em que eu mais precisei; ao meu Esposo por sempre me incentivar a seguir firme em busca dos meus sonhos e objetivos; a minha querida Mãe por estar sempre ao meu lado desdobrando-se em seus afazeres para auxiliar nas tarefas as quais eu não dava conta de fazer; à Escola e aos colegas de trabalho que contribuíram significativamente para a realização deste estudo e a minha orientadora, Professora Myrian Cunha Krum, pelas orientações, contribuições e pela paciência com a qual sempre me atendeu.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES: DESAFIO DA SUPERVISÃO ESCOLAR

AUTORA: MARILDA ALVES IANSEN

ORIENTADOR (A): MYRIAN CUNHA KRUM

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 29 de novembro de 2014.

A formação continuada de professores exige cada vez mais uma ação coletiva, na qual os supervisores da escola desempenham importante papel nos processos que envolvem sua elaboração. Por esta razão, propôs-se compreender a relação do(s) supervisor(es) da escola na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada em uma escola da rede pública estadual do município de Venâncio Aires / RS. A fim de atender a problematização e identificar o papel do(s) supervisor(es) da escola na elaboração do Projeto de Formação Continuada, esta pesquisa qualitativa teve como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionário com perguntas abertas, contemplando as temáticas: gestão democrática; formação de professores e funcionários; educação de qualidade. A análise dos dados foi realizada através da Análise de Conteúdo (AC). A partir da análise percebeu-se que os colaboradores do estudo compreendem a necessidade de reflexão sobre os aspectos elencados como desafios relacionados à formação continuada com toda a comunidade escolar, dos diferentes segmentos que a compõem. Concluiu-se que a dinâmica que envolve a Formação Continuada, desenvolvida na escola, carece um olhar atento, sensível, ético e responsável ao coletivo da organização escolar, e também refletir quanto aos aspectos fundamentais que serão os norteadores dos processos transformadores nos momentos de formação.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Formação Continuada de Professores. Supervisor Escolar.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

TEACHERS CONTINUING EDUCATION: CHALLENGE FOR SCHOOL SUPERVISION

AUTHOR: MARILDA ALVES IANSEN

ADVISER: MYRIAN CUNHA KRUM

Date and Defense's Place: Agudo/RS, November 29, 2014.

The continued education of teachers requires even more collective action, in which the supervisor team of the school plays an important role in the processes that involves its elaboration. That is why, it was proposed to understand the relationship of the school staff supervisor in the organization and implementation of the Continuing Education Project in a state public school in the city of Venancio Aires / RS. In order to comply the questioning and identify the role of the supervisor team of the school in preparing the Continuing Education Project, this qualitative search had as instrument of data collection the application of a questionnaire with open questions, covering the themes: democratic governance; the improvement of teachers and employees; high quality education. Data analysis was performed through the content analysis (CA). From the analysis on it was realized that the collaborators of the study understand the need for reflection about the listed aspects as related challenges to continuing education with the whole school community, from the different segments that compose it. It was concluded that the dynamics surrounding the Continuing Education, developed in the school lacks an attentive, sensitive, ethical and responsible look to the collective organization of school, and also reflect on the key aspects that will be the guiding of transformative processes during the training.

Key words: Democratic Governance. Teachers Continuing Education. Supervisor School.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição dos níveis ofertados por turnos de atendimento.....	28
Quadro 2 – Sujeitos participantes da pesquisa.....	30
Quadro 3 – Compreensão sobre Gestão Democrática dos diferentes segmentos da escola.....	36
Quadro 4 – Situações na escola que demonstram a gestão democrática identificada pelos diferentes segmentos da escola.....	39
Quadro 5 – Descrição do processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico pelos diferentes segmentos da escola	42
Quadro 6 – Descrição da formação continuada pelos diferentes segmentos da escola.....	45
Quadro 7 – Desafios relacionados à formação continuada apontados pelos diferentes segmentos da escola.....	49
Quadro 8 – Relações entre a formação continuada e o trabalho de cada segmento da escola, atendimento e aprendizagem dos alunos e qualidade da educação.....	51

LISTA DE SIGLAS

CPM – Círculo de Pais e Mestres

D – Diretor

S – Supervisor(es)

F1 – Funcionário 1

F2 – Funcionário 2

F3 – Funcionário 3

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) – LDB/96

PPP – Projeto Político e Pedagógico

P1/ EI – Professor 1 / Educação Infantil

P1/ EF /AI – Professor 1 / Ensino Fundamental / Anos Iniciais

P2/ EF /AI – Professor 2 / Ensino Fundamental / Anos Iniciais

P3/ EF /AI – Professor 3 / Ensino Fundamental / Anos Iniciais

P4/ EF /AI – Professor 4 / Ensino Fundamental / Anos Iniciais

P1/ EF /AF– Professor 1 / Ensino Fundamental / Anos Finais

P2/ EF /AF– Professor 2 / Ensino Fundamental / Anos Finais

P3/ EF /AF– Professor 3 / Ensino Fundamental / Anos Finais

P1/ EM – Professor 1 / Ensino Médio

P2/ EM – Professor 2 / Ensino Médio

P3/ EM – Professor 3 / Ensino Médio

P4/ EM – Professor 4 / Ensino Médio

P5/ EM – Professor 5 / Ensino Médio

P6/ EM – Professor 6 / Ensino Médio

SEDUC – Secretaria de Estado da Educação

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – Equipe Gestora – Diretor.....	61
Apêndice B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – Supervisor	62
Apêndice C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – Professores.....	63
Apêndice D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – Funcionários.....	64

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Carta de Apresentação.....	66
Anexo B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	67
Anexo C – Termo de Confiabilidade.....	69

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	11
1.1 Problema.....	13
1.2 Objetivo Geral.....	14
1.3 Objetivos Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Gestão Democrática no contexto escolar	16
2.2 Função Social da Escola: qualidade da educação	19
2.3 Equipe Gestora da Escola	21
2.4 Formação Continuada na Escola.....	23
3 METODOLOGIA	27
3.1 Abordagem Metodológica	27
3.2 Procedimentos Metodológicos	28
3.3 Formação continuada: momento de reflexão e organização da escola	32
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57

1 APRESENTAÇÃO

A oferta de uma educação de qualidade é tema recorrente em diferentes segmentos da sociedade e discussão contínua nos contextos educacionais. Logo, é fundamental que os gestores educacionais pensem sobre os processos de formação continuada desenvolvidos na escola com ênfase na sua função social, transpondo o simples repasse de conhecimentos formais para práticas transformadoras dos contextos sociais onde a mesma está inserida.

Para que de fato, seja possível realizar o exposto, faz-se necessário entender a Gestão Escolar como um instrumento de transformação participativa das ações cotidianas em prol do alcance das metas da escola em sua totalidade. O gestor que atua com perfil de liderança cooperativa influencia sua equipe a desempenhar suas funções de maneira a melhorar continuamente a qualidade do ensino e da aprendizagem ofertados na instituição, fatores essenciais à educação do século XXI.

A reflexão sobre os fatores que contribuem e/ou interferem para a oferta de uma educação de qualidade a todos, precisa estar presente no cotidiano escolar e nos encontros de formação de professores. Esses encontros precisam, de forma urgente e comprometida, mobilizar a equipe gestora e o corpo docente a olhar para a prática de sala de aula. É necessária a compreensão de que é possível pensar, analisar, registrar e divulgar boas práticas, que caracterizem os projetos pedagógicos das escolas. Nesse sentido o papel da equipe gestora se efetiva, através do pensar, do discutir e do inovar por meio de ações coletivas, fortalecendo o espírito de equipe e estimulando a pesquisa na busca de mudanças significativas no processo de ensino e aprendizagem da Instituição.

Por equipe gestora entendemos o diretor, vice-diretor, supervisor, orientador educacional; sujeitos que se encarregam do processo democrático das ações administrativas, financeiras e pedagógicas da instituição escolar.

Atuando durante os anos de 2008 (dois mil e oito), 2009 (dois mil e nove) e 2010 (dois mil e dez) na coordenação do Programa Alfa Beto de Alfabetização, junto à 6ª Coordenadoria Regional de Educação, a acadêmica, autora desse trabalho de conclusão, teve a oportunidade de trabalhar na capacitação de professores que atuam nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e com Diretores e Supervisores, nas

reuniões de gerenciamento do Programa. Nestas reuniões foram propostas ações que necessitavam o envolvimento da equipe gestora na criação de condições adequadas para a implementação do Programa junto às escolas.

Dentre as ações de responsabilidade da equipe gestora pode-se destacar:

[...] cumprir o Programa de Ensino e o Plano de Curso; escolher os profissionais que atuariam nas classes de alfabetização; organizar as turmas e as intervenções; organizar a implantação do programa na escola; promover o envolvimento dos pais através de encontros sistemáticos; assegurar condições físicas para o recebimento e guarda do material; promover uma cultura de leitura na comunidade escolar; acompanhar as reuniões de planejamento, a frequência dos alunos e o professor em sala de aula; preparar a aplicação dos testes do Programa; analisar e usar os resultados dos testes para diagnosticar e recuperar os alunos; [...] (OLIVEIRA, 2010, p. 07).

No decorrer do ano letivo eram previstas também visitas de acompanhamento do Programa, quando foi possível verificar que, em algumas Instituições, nem todas as ações de responsabilidade da equipe gestora eram realizadas, causando inúmeros problemas nas questões gerenciais do Programa: professores desmotivados; se sentindo inseguros, sozinhos na implementação do Programa; aplicação de testes em atraso, impedindo a organização do planejamento pelas professoras e as intervenções necessárias para o avanço dos alunos; falta de comunicação, repasse de informações, clareza do papel de cada um; e nas Instituições onde a equipe gestora estabelecia uma visão comum para todos os envolvidos no processo de implementação do Programa e coordenava esforços para o alcance das metas estabelecidas, os resultados eram significativos: professores motivados; apoio pedagógico sistemático; comunidade escolar satisfeita com os resultados obtidos, sentindo-se corresponsável pelo sucesso dos processos de ensino e aprendizagem;

O Programa Alfa Beto de Alfabetização é uma proposta metodológica de alfabetização que fez parte do Projeto Piloto de Alfabetização de crianças de seis anos, promovido pela Secretaria Estadual de Educação, no ano de 2007. O Projeto Piloto contava com um Grupo de Intervenção onde as propostas pedagógicas dos Institutos GEEMPA - Grupo de Estudos sobre Educação, Metodologia de Pesquisa e Ação, Ayrton Senna e Alfa e Beto, subsidiaram as escolas quanto ao processo de alfabetização de crianças de seis anos no 1º Ano do Ensino Fundamental de 9 Anos e, com um Grupo Controle, sem nenhuma intervenção pedagógica. A avaliação dos resultados do referido Projeto ficou sob responsabilidade da Fundação CESGRANRIO

que usou como instrumentos de avaliação uma Avaliação de Prontidão, realizada no mês de Abril de 2007 e um Teste de Leitura, Escrita e Matemática no mês de Dezembro de 2007. No decorrer dos anos de 2008 (dois mil e oito), 2009 (dois mil e nove) e 2010 (dois mil e dez) o Projeto foi ampliado a todas as escolas da Rede Estadual de Ensino, que fizeram a opção por uma das propostas pedagógicas para aplicação em suas turmas de 1º e 2º Anos do Ensino Fundamental de 9 Anos. Durante esse período a Secretaria Estadual de Educação juntamente com as Coordenadorias Regionais de Educação assessoraram as Escolas capacitando Gestores e Professores para a aplicação das metodologias.

Todas as experiências que a referida acadêmica vivenciou no período em que coordenou o Programa de Alfabetização junto às escolas, instigaram-na a pensar e refletir sobre o importante papel da equipe gestora para a qualidade do ensino ofertado em uma instituição escolar. Essa qualidade tem relação direta com a Formação Continuada de Professores. O que se observa hoje é que os Projetos de Formação Continuada executados nas escolas são elaborados pelo diretor e supervisores, sem o envolvimento dos docentes em seu planejamento, ficando muitas vezes, desconectados com as reais necessidades dos professores.

Percebe-se, portanto, que a equipe gestora é fundamental para auxiliar na construção da identidade da escola, devendo pautar seu trabalho de forma consistente, pensando na democratização dos processos pedagógicos, administrativos e financeiros e fornecendo condições didáticas e organizacionais necessárias à oferta de uma educação de qualidade para todos.

1.1 Problema

Para isto desenvolveu-se o seguinte problema: Como se processa a relação do(s) supervisor(es) da escola na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada em uma escola da rede pública estadual do município de Venâncio Aires / RS?

1.2 Objetivo geral

Esta investigação propôs-se a compreender a relação do(s) supervisor(es) da escola na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada em uma escola da rede pública estadual do município de Venâncio Aires / RS.

A escolha de uma escola da rede pública estadual do município de Venâncio Aires justifica-se por ser a escola onde a autora desse estudo atua há nove anos e que possui uma equipe gestora comprometida com a qualidade da educação ofertada nesta Instituição, compreendendo que

[...] a qualificação do processo escolar tem como objetivo central consolidar o objetivo da formação [...]. Do ponto de vista do professor, trata-se de passar do ensinar para o formar, educar. Do ponto de vista do aluno, é o caso de passar do aprender para o aprender a aprender (DEMO, 2012, p. 81).

1.3 Objetivos Específicos

Foram definidos os seguintes objetivos específicos para a realização deste estudo: descrever o projeto de formação continuada de professores da escola; identificar o papel do(s) supervisor(es) da escola na elaboração do projeto de formação continuada de professores; compreender o significado de uma educação de qualidade através da função social da escola.

Logo, este trabalho monográfico está organizado em capítulos, estando distribuídos de forma que contemplem os aspectos mais relevantes sobre a investigação realizada, a saber: na “apresentação” são registradas as considerações iniciais acerca dos fatores principais que instigaram a realização desta pesquisa, a problematização com propósito de alcançar sua compreensão, o objetivo geral e os objetivos específicos; no “referencial teórico” são fundamentados os principais tópicos relacionados ao tema investigado: a relevância da gestão democrática no contexto escolar destacando-se mecanismos de participação para que a escola atenda às reais necessidades de seus educandos; a função social da escola e suas implicações na qualidade da educação ofertada nas Instituições de ensino; o trabalho conjunto e

integrado da equipe gestora; a formação continuada desenvolvida na escola com ênfase no papel do(s) supervisor(es) neste processo, destacando elementos importantes sobre a formação continuada de professores e sua relação com os processos de ensinar e aprender; no terceiro capítulo intitulado “metodologia” quando são descritos a abordagem e os procedimentos metodológicos e os resultados percebidos através das observações, análises, discussões, problematizações e compreensões realizadas junto ao campo de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Democrática no contexto escolar

O mundo contemporâneo trouxe consigo uma mudança de paradigma organizacional frente aos desafios do novo século. Nesse contexto, a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e a formação dos alunos.

A gestão democrática tem sua base legal na Constituição Federal de 1988, especificando como um dos seus princípios “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Art. 206, Inciso VI). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) – LDB/96, corrobora o disposto nos princípios da Constituição Federal e agrega as palavras “e da legislação dos sistemas de ensino” (Art. 3º, Inciso VIII) no registro do oitavo princípio que embasa o ensino.

Cada sistema de ensino definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, considerando suas peculiaridades e em conformidade aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica da escola e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar em Conselhos Escolares ou equivalentes (LDB/96, Art. 14, Incisos I e II).

A participação, a coletividade, a descentralização do poder e a autonomia são princípios básicos para uma gestão democrática. A descentralização do poder promove a participação efetiva de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, no planejamento, na definição do uso de recursos e necessidade de investimentos, nos momentos de avaliação da escola e das políticas educacionais. Os Conselhos de Educação, no âmbito dos Sistemas de Ensino e os Conselhos Escolares, na gestão das escolas, efetivam essa participação.

Compreende-se que a construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende da ação de todos: dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local. O entendimento do

conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. (LÜCK et al., 1998, p.15).

Torna-se quase impossível refletir sobre a função social da escola do século XXI sem pensar em uma gestão democrática que reinvente o espaço escolar, tornando-o participativo, cooperativo, ético, solidário, etc. A escola não é um espaço isolado, ela precisa participar da vida da comunidade para que a comunidade se envolva nas ações do ambiente escolar. É preciso facilitar e incentivar a participação de toda a comunidade nos assuntos que envolvem o cotidiano escolar, mas uma participação efetiva, onde todos possam dialogar e colaborar com suas ideias e opiniões. O Projeto Político-Pedagógico é um mecanismo fundamental para a democratização da gestão escolar e deve contemplar a finalidade da educação ofertada na instituição de ensino, debruçando-se sobre os problemas que a escola enfrenta.

O PPP da Escola, campo deste estudo, foi elaborado no ano de dois mil e seis (2006), com a participação de toda a comunidade escolar: equipe gestora, professores, funcionários, alunos e pais. Foram realizadas várias reuniões e assembleias objetivando a tomada de decisões coletivas. A Escola, conforme consta na proposta pedagógica, tem os seguintes objetivos:

- Refletir e repensar a ação educativa à luz dos Princípios e Diretrizes da Educação do Estado do Rio Grande do Sul, instrumentalizando o educador no seu fazer pedagógico, promovendo a construção do conhecimento adequando às características, às necessidades e às aspirações dos educandos, possibilitando o exercício da cidadania;
- Desenvolver um processo de participação e democratização em todos os segmentos da comunidade, proporcionando integração escola-família-comunidade para que, desafiando-se, haja comprometimento mútuo no processo educativo;
- Promover uma ação educativa em que o aluno – ser em construção – desenvolva suas potencialidades como homem livre, criativo, consciente, responsável, autêntico, participativo, autônomo, vivenciando a cidadania com amplitude da aprendizagem, integrando razão e emoção (PROPOSTA PEDAGÓGICA, 2006, p. 12).

Considerando a vivência de práticas de gestão democrática na organização do cotidiano escolar e a centralidade das ações nos processos de ensinar e aprender, entende-se ser possível a concretização dos objetivos propostos pela comunidade escolar.

O PPP da Escola não é atualizado anualmente, é revisado e atualizado no Plano Global. Todos os programas/ações de governo que estão sendo desenvolvidos e/ou implantados não estão registrados na Proposta Pedagógica, porém estão amparados nos objetivos da Escola registrados neste documento. A descrição das ações desenvolvidas está registrada no Plano Global. O Plano Global é um documento oficial que é construído anualmente e que assegura todas as ações realizadas a cada ano na escola. Neste documento estão registradas todas as orientações recebidas, a descrição dos programas/ações de governo desenvolvidos, calendários de formação, síntese das reuniões de cada área, etc. O Plano Global está em consonância com o Projeto Político Pedagógico da Escola e assegura o registro de todas as ações desenvolvidas na mesma, expressando as reflexões do coletivo e as práticas sociais e educativas vivenciadas na Escola.

Entende-se o Projeto Pedagógico como sendo o fio condutor enquanto o Regimento Escolar sustenta a base legal. O Projeto Pedagógico norteia as ações, os sonhos, caracterizando a realidade da comunidade escolar, indicando paradigmas, preconizando o ideal que é a cidadania e a oferta de uma escola de qualidade para todos.

Mesmo não estando atualizado, o PPP da Escola expressa claramente os objetivos da mesma e de toda comunidade escolar, foi construído coletivamente e busca nas ações cotidianas a concretização das metas.

A escola está aberta para todos. Pratica a pedagogia da inclusão, lutando pela conservação da escola, pela integração família/escola, realizando reuniões de pais, investindo nos Conselhos de Classe e na Formação Continuada de professores e funcionários, estimulando entidades da escola como Círculo de Pais e Mestres - CPM, Conselho Escolar (auxiliando e fortalecendo o vínculo entre a escola e sua comunidade), Grêmio de Alunos e Clube de Mães, para atuarem em favor da valorização da escola e do atendimento cada vez melhor ao aluno.

Logo, uma instituição de ensino em que o gestor consegue desenvolver uma prática democrática contribui significativamente para a oferta de uma educação de qualidade para todos. E, conseqüentemente, não é possível se referir à prática de uma educação de qualidade sem se reportar a formação continuada de professores.

Conforme destaca Lück (2001, p. 16):

Nos mais bem-sucedidos exemplos de gestão escolar participativa, observou-se que os diretores dedicam uma quantidade considerável de tempo à capacitação profissional e ao desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e de experiências pedagógicas caracterizadas pela reflexão-ação.

A equipe gestora, através do diretor e do supervisor, precisa criar espaços para que essa reflexão de fato se realize. Mobilizar o corpo docente à participação comprometida com estes momentos de “repensar” o fazer pedagógico, de atualizar-se, de ampliar conhecimentos sobre seu campo de atuação, de trocar experiências com seus pares, de avaliar, etc., é fundamental para o sucesso dos projetos de formação continuada desenvolvidos na própria escola.

“A abordagem participativa na gestão escolar demanda maior participação de todos os interessados no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das múltiplas tarefas de gestão” (Ibidem. p.16). A equipe gestora, através do mecanismo da participação, poderá envolver seu corpo docente nas ações que qualifiquem os momentos destinados a estudos no âmbito escolar. Quando se participa efetivamente do processo, o sujeito se torna corresponsável pelo seu desenvolvimento e, conseqüentemente, o fazemos com prazer e comprometimento. Portanto, a gestão democrática contribui consideravelmente para que as instituições de ensino ofertem uma educação de qualidade para todos, cumprindo com sua função social.

2.2 Função Social da Escola: qualidade da educação

Formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, autônomos, éticos, críticos, participantes da vida em sociedade e preparados para os desafios do mundo do trabalho, faz parte da função social das Instituições de Ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) – LDB/96 define em seus artigos primeiro e segundo, os princípios e fins da educação nacional, a saber:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII - valorização do profissional da educação escolar;
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX - garantia de padrão de qualidade;
X - valorização da experiência extraescolar;
XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
XII - consideração com a diversidade étnico-racial (BRASIL, 1996).

Considerando o exposto, pode-se refletir que a escola tem um papel de grande relevância para o alcance das finalidades da educação. Preparar os educandos para exercício da cidadania requer comprometimento social por parte de todos os envolvidos com os processos educativos, pois para exercer sua cidadania os educandos precisam estar preparados para a vida em sociedade. Além de desenvolver habilidades e competências, de garantir aprendizagens de conhecimentos significativos, é necessário garantir também a vivência de valores.

Dar sentido aos saberes que permeiam o ambiente escolar é tarefa ainda a ser realizada em sua plenitude. Relacionar as diferentes áreas do conhecimento às questões cotidianas é essencial para dar significado às aprendizagens e corporificação aos conteúdos curriculares.

Quando se reflete acerca da organização curricular, se faz necessário o entendimento de que a liberdade de organização conferida aos sistemas de ensino por meio da legislação está vinculada à existência de diretrizes que orientam esta ação. As instituições de ensino, através do seu projeto político-pedagógico, podem avaliar e decidir de que forma vão realizar a seleção dos conteúdos curriculares para cada ano de ensino e de metodologias que garantam a aprendizagem, respeitando, desta forma, as peculiaridades de cada região, sua clientela e sua equipe de docentes. A escola deve sempre levar em consideração o aluno, a sociedade e a cultura.

Acredita-se ser fundamental a formação continuada para que os docentes sintam-se agentes de mudança e efetivamente promovam a reorganização dos currículos com objetivos claros e coerentes de acordo com cada contexto, gerando um trabalho coletivo da equipe escolar.

O supervisor/coordenador pedagógico pode contribuir muito para que a escola promova espaços de aprendizagens bem sucedidas, quando em parceria com os docentes e o diretor escolar, cria espaços de estudos e reflexões acerca do que a escola espera de seus educandos, quais são as metas a serem alcançadas, buscando superar a fragmentação do currículo de modo a organizá-lo a fim de garantir uma educação de qualidade para todos.

2.3 Equipe Gestora da escola

Por equipe gestora entende-se o diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador educacional; sujeitos que se encarregam do processo democrático das ações administrativas, financeiras e pedagógicas da instituição escolar.

Dentre as funções desempenhadas pelo diretor escolar pode-se citar:

- 1) A representação da Instituição nos aspectos legais, judiciais e pedagógicos;
- 2) A garantia de provimento, acompanhamento e controle dos recursos materiais e financeiros escola;
- 3) Mediação do diálogo e das relações com a comunidade escolar e com a sociedade;
- 4) Participar das decisões no âmbito da rede de ensino à qual pertence sua escola e atuar na efetivação das políticas públicas na sua Instituição;
- 5) Estar à frente das iniciativas de elaboração e revisão do Projeto Político e Pedagógico;
- 6) Assegurar as condições para que o Projeto Político Pedagógico seja cumprido e acompanhar o planejamento da equipe;
- 7) Criar condições para a formação e o aprimoramento dos profissionais da escola;
- 8) Colocar em prática ações e ferramentas de aferição do desempenho dos alunos;
- 9) Elaborar e desenvolver iniciativas institucionais em conjunto com a coordenação e articular o planejamento de reuniões de pais e com os diferentes representantes da comunidade escolar;
- 10) Criar condições para expor interna e externamente a produção dos alunos;
- 11) Formação, ampliação e garantia de acesso aos acervos da Escola (CURSOS 24 HORAS, Gestão Escolar – módulo I, p. 35).

Enquanto à ação supervisora, pressupõe-se a interação, a troca, a cumplicidade, a reflexão, o dinamismo, a comunicação (SOUZA, 2006, p. 41). Partindo-se desse entendimento, o coordenador pedagógico/supervisor escolar precisa ter habilidades básicas que, segundo Souza, são essenciais para o

desempenho de sua função, quais sejam: saber dialogar; ser parceiro; ter paciência e persistência; buscar a integração; saber confiar; atualizar-se.

Saber dialogar, observar e estar sempre atento à sua equipe de trabalho, fazer intervenções quando necessário, motivar o grupo para superação dos desafios, ter humildade para recomeçar, redefinir metas e projetos, propor um trabalho cooperativo que fortaleça os vínculos entre todos os sujeitos da comunidade escolar e trabalhar com postura ética e comprometida, é fundamental para que a equipe coordenadora consiga aproximar-se dos sujeitos com os quais atua “[...] contribuindo para a qualificação continuada do fazer pedagógico” (Ibidem. p. 71).

A escola onde se propôs este estudo possui diretor e três vice-diretores, três supervisoras e três orientadoras educacionais. O trabalho coletivo dessa equipe é fundamental para o sucesso da Instituição, pois através de suas ações se: articulam e qualificam os processos de ensino e aprendizagem; organizam os espaços e tempos escolares; socializam as informações entre os diferentes segmentos da escola; promovem a efetiva participação da comunidade no cotidiano escolar; apoiam e problematizam as ações docentes; auxiliam os discentes nas relações que exercem com as aprendizagens.

Dentre as inúmeras tarefas realizadas pela equipe gestora e registradas anteriormente, está a elaboração e implantação do projeto de formação continuada da escola. Essa atividade requer um posicionamento sério e comprometido dos responsáveis por sua realização. A escolha das temáticas que serão abordadas nos encontros de formação necessita ser definida em conjunto com os docentes, caracterizando a prática de uma gestão democrática.

Conforme afirma Placco e Silva (2003, p. 31):

Ao partir dessa co-responsabilidade pelo processo de formação do professor (instituição e docente), o pensar sobre espaço de formação docente na escola emerge com singularidade: do formato único e quase universal, de cursos no modelo tradicional à “descoberta” do que podemos fazer na formação de docentes (grifo do autor).

Portanto, o alcance dos objetivos educacionais da instituição escolar é decorrente da ação direta dos docentes, que necessitam ter consciência do seu papel nos processos de aprendizagem e comprometimento com a sua formação e atualização profissional. Entretanto, necessitam suporte da equipe gestora criando condições adequadas à oferta de uma educação de qualidade.

2.4 Formação Continuada na Escola

A escola do século XXI exige que sua administração seja cada vez mais uma ação coletiva, na qual o diretor e o coordenador pedagógico e/ou supervisor desempenham o papel fundamental de proporcionar constantemente momentos de revisão dos modos de pensar e agir da escola, conciliando-os à sociedade contemporânea.

Segundo Souza, “A Supervisão Escolar, na sua ação junto ao professor precisa, justamente, buscar a qualificação deste profissional para, conseqüentemente, qualificar o lugar “chamado” escola” (SOUZA, 2006, p. 19, grifo do autor). Baseado neste conceito é necessário à formação permanente do professor: estudar, refletir, ousar, desafiar-se a práticas inovadoras que produzam transformações significativas na vida dos sujeitos, pois o mundo está em constante mudança, com alterações que precisam ser compreendidas e compartilhadas pelo conhecimento sistematizado.

Estudos recentes tratam de uma formação voltada ao professor reflexivo tendo como centro a própria escola. Desta forma,

[...] faz-se necessário o envolvimento entre a formação e os projetos da escola (instituições cada vez mais autônomas) para viabilizar que a formação tenha como centro de orientação o desenvolvimento profissional dos professores, na dupla expectativa do professor individual e do coletivo docente (KULISZ, 2004, p. 17).

Considerar as experiências e os saberes docentes é fundamental para elaboração de um plano de formação de professores que priorize a reflexão sobre a prática pedagógica, o saber fazer, a ação – reflexão – ação, a ressignificação/reconstrução de saberes e a função social da escola.

O processo da profissionalização precisa ser visto na formação inicial e continuada e no exercício profissional. A relação entre teoria e prática é importante também na formação docente e está definida pela legislação educacional – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) – LDB/96:

Art. 61 – A formação de profissionais da educação de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e as características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos:
I – A associação entre teoria e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;

II – Aproveitamento da formação e experiências anteriores em Instituições de ensino e outras atividades (BRASIL, 1996).

Assim sendo, é de extrema relevância promover a formação continuada de professores com foco no fazer pedagógico e na troca de experiências com seus pares, promovendo momentos de reflexão no coletivo e de acordo com o cotidiano de cada escola.

A formação continuada na escola investigada está amparada e prevista no Decreto nº 51.000, de 05 de dezembro de 2013, o qual fixa normas para o Calendário Escolar da rede pública de ensino para o ano letivo de 2014, elaborado anualmente pela Secretaria Estadual de Educação – SEDUC: “No âmbito local: organizar e prever tempo semanal (com carga horária conforme o disposto no Decreto nº 49.448/2012, art. 3º, inc. II) na escola, para formação pedagógica [...]” (CALENDÁRIO ESCOLAR, 2014, p. 08).

A formação local poderá ter diferentes formatos, conforme consta no referido documento: sessões de estudo; grupos de estudo; debate pedagógico; palestras; realização de pesquisa; envolvendo a comunidade; cursos; entre outros. Considerando o disposto nos formatos para a realização da formação continuada local, a escola opta pela elaboração de Projeto de Formação Continuada a ser realizado na própria instituição de ensino, sendo desenvolvida através de encontros específicos ao longo do ano letivo e Semana Pedagógica. Esses encontros são realizados “[...] por palestras permeadas de análises, reflexões, leituras de realidade, trocas de experiências [...]” (PROJETO DE FORMAÇÃO CONTINUADA, 2014, p. 02). A formação continuada certifica a todos os participantes, seguindo os critérios de participação efetiva, envolvimento teórico e prático e no mínimo, 75% de frequência nos encontros.

A elaboração do projeto de formação continuada da escola onde se realizou este estudo é de responsabilidade da equipe gestora, que o faz logo após a publicação do Decreto do Calendário Escolar, pela mantenedora. Após sua elaboração é enviado para aprovação à 6ª Coordenadoria Regional de Educação.

A escola elaborou seu projeto de formação continuada com objetivo geral de “Proporcionar à comunidade Escolar espaços para conhecer, refletir, analisar e trocar experiências que contribuam com a construção de alternativas que qualifiquem os profissionais no seu compromisso com a escola inclusiva” (Ibidem. p. 01). Para que

este objetivo seja alcançado foram elaborados dois projetos com temáticas específicas para cada um dos segmentos: professores e funcionários.

O tema geral da formação para os professores é “A construção cotidiana da Docência”, e dos funcionários “A construção cotidiana do Funcionário”. A escolha das temáticas abordadas nestes encontros de formação é realizada pela equipe gestora, seguindo as normas estabelecidas no Decreto do Calendário Escolar, a saber:

Considerando que os/as educadores/as se confrontam com todo tipo de problemática individual, familiar e social e precisam saber mediar uma multiplicidade de problemas, a formação local deverá contemplar temáticas que subsidiem essas necessidades da escola, além daquelas que já são postas pela dinâmica do currículo, tais como: Educação Ambiental, Cultura Afro-Brasileira, Indígena, Quilombola, Cultura da Paz, Cidadania, Direitos Humanos, Gênero e Sexualidade (CALENDÁRIO ESCOLAR, 2014, p. 08).

Através deste projeto a equipe gestora pretende

[...] potencializar a comunidade escolar para atender aos desafios do Ensino e às demandas que surgem do cotidiano escolar, constituído de alunos do século XXI, contribuindo assim com saberes que possibilitam a construção da escola inclusiva (PROJETO DE FORMAÇÃO CONTINUADA, 2014, p. 02).

A escola contemporânea desafia os profissionais da educação a exercerem e reconstruírem seu ofício com alegria, sensibilidade, competência, escuta e afeto. Freire (1997) destaca que com “responsabilidade, preparo científico e gosto do ensino” o docente estará promovendo condições para que sua prática faça a diferença na contemporaneidade e contribuindo para que os alunos se tornem cidadãos autônomos, críticos e com valores essenciais para a vida em sociedade. Exercer o ofício de educar requer o domínio de competências e habilidades coerentes com a evolução do ensino. Requer um profissional atualizado, que avalie constantemente sua prática fazendo as alterações e ressignificações necessárias para o sucesso de sua ação educativa, aberto a mudanças, com domínio dos conhecimentos teóricos, que interaja cooperativamente com seus pares e principalmente que alie a sua profissão ao seu projeto de vida.

Sendo assim, os encontros de formação continuada de professores, promovidos, dentro ou fora da escola, precisam mobilizar os educadores a refletirem sobre sua prática considerando o contexto escolar onde estão inseridos. E, o corpo docente precisa compreender esses encontros como um espaço privilegiado para atualização profissional, pois conforme afirma Fusari (2003, p. 23):

Não há política ou programa de formação contínua que consiga aperfeiçoar um professor que não queira crescer, que não perceba o valor do processo individual-coletivo de aperfeiçoamento pessoal-profissional.

Ser educador requer comprometimento com o atual contexto educacional e gosto pela docência, isto é,

Quando vivemos a autenticidade exigida pela prática de ensinar-aprender participamos de uma experiência total, diretiva, política, ideológica, gnosiológica, pedagógica, estética e ética, em que a boniteza deve achar-se de mãos dadas com a decência e com a seriedade (FREIRE, 1997, p. 26).

Esta postura profissional está intimamente ligada à identidade de cada docente, que vai se construindo ao longo de sua trajetória influenciando diretamente sua maneira de estar na profissão. O gosto pela docência é um aspecto fundamental, pois revela o prazer que cada educador deposita em seu fazer pedagógico.

Assim,

[...] a capacidade que tem a experiência pedagógica para despertar, estimular e desenvolver no professor o gosto de querer bem e o gosto da alegria sem a qual a prática educativa perde o sentido. É esta força misteriosa, às vezes chamada vocação, que explica a quase devoção com que a grande maioria do magistério nele permanece, apesar da imoralidade dos salários. E não apenas permanece, mas cumpre, como pode, seu dever. Amorosamente, acrescento (Ibidem. p.161).

Quando se fala que para ser professor, principalmente nos dias atuais, é preciso ter vocação, esta afirmação tem a sua veracidade. Ser “professor” é vocação, é desejo, é prazer em dedicar-se ao outro. Ingressar no magistério somente para adquirir um diploma de curso superior ou “estabilidade profissional”, pode não ser a melhor escolha para o bem-estar pessoal.

O gosto em educar favorece os processos de ensinar e aprender. Quando o educador demonstra em sua prática entusiasmo e comprometimento com o desenvolvimento integral dos alunos, consegue tornar o ato de aprender significativo e prazeroso, e conseqüentemente sua ação educativa acontece de forma bem sucedida.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem Metodológica

Para responder as inúmeras questões propostas pelo atual contexto educacional, começaram a surgir métodos de investigação e abordagens metodológicas diferenciadas às até então aplicadas nas pesquisas tradicionais.

As abordagens qualitativas surgiram da necessidade de compreender de forma mais ampla as adversidades reveladas pela prática cotidiana educacional. As diferentes situações vivenciadas na área educacional requerem técnicas de estudo mais adequadas à abrangência desses contextos. Lüdke destaca que segundo Bogdan e Biklen (1982 apud LÜDKE, 1986, p.11), o conceito de pesquisa qualitativa caracteriza-se por ter 1. [...] o ambiente natural como sua fonte de dados e o pesquisador como seu principal instrumento; 2. Os dados coletados [...] predominantemente descritivos; 3. A preocupação com o processo [...] muito maior do que com o produto; 4. O “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida como focos de atenção especial pelo pesquisador; 5. A análise dos dados [...] seguindo um processo indutivo.

Os processos que envolvem a organização e implementação dos Projetos de Formação na/da Escola, ao mesmo tempo em que se assemelham a situações vivenciadas em outras instituições de ensino possuem particularidades que os tornam únicos, quer seja na forma de sua organização, nas relações que permeiam sua elaboração, nas ideologias que mesmo subjetivamente influenciaram sua construção, no modo como mobilizam os sujeitos que participam desses encontros.

3.2 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa se propôs a compreender a relação do(s) supervisor(es) da escola na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada em uma escola da rede pública estadual do município de Venâncio Aires.

A referida escola está situada na área urbana do município de Venâncio Aires. O corpo docente é composto por 68 (sessenta e oito) professores, com as seguintes titulações: Ensino Médio Normal / Magistério – 01 (um); Licenciatura Plena – 39 (trinta e nove); Pós-Graduação – 23 (vinte e três); Mestrado – 05 (cinco).

A equipe gestora está computada nos dados descritos anteriormente, sendo formada por uma diretora e três vice-diretores, três supervisoras pedagógicas e três orientadoras educacionais.

Possui 20 (vinte) funcionários (agentes escolares e serventes), 04 (quatro) com ensino fundamental completo, 10 (dez) com ensino médio, 05 (cinco) com educação superior e 01 (um) com pós-graduação.

Atualmente atende a 1.187 (mil, cento e oitenta e sete) alunos, nos níveis educação infantil, ensino fundamental completo e ensino médio, distribuídos nos turnos, conforme demonstra-se abaixo:

(continua)

DISTRIBUIÇÃO DOS NÍVEIS DE ENSINO OFERTADOS POR TURNOS DE ATENDIMENTO		
Turno Manhã	Turno Tarde	Turno Noite
<i>Educação Infantil</i> Não oferta.	<i>Educação Infantil</i> 01 turma	<i>Educação Infantil</i> Não oferta.
<i>Ensino Fundamental Anos Iniciais</i> 1º Ano – 01 turma 2º Ano – 01 turma 3º Ano – 01 turma 4º Ano – 01 turma 5º Ano – 02 turmas	<i>Ensino Fundamental Anos Iniciais:</i> 1º Ano – 01 turma 2º Ano – 01 turma 3º Ano – 01 turma 4º Ano – 01 turma 5º Ano – 01 turma	<i>Ensino Fundamental Anos Iniciais</i> Não oferta.

(conclusão)

DISTRIBUIÇÃO DOS NÍVEIS DE ENSINO OFERTADOS POR TURNOS DE ATENDIMENTO		
Turno Manhã	Turno Tarde	Turno Noite
<i>Ensino Fundamental</i> <i>Anos Finais</i> 6º Ano – 01 turma 7º Ano – 01 turma 8ª Série – 01 turma	<i>Ensino Fundamental</i> <i>Anos Finais</i> 6º Ano – 01 turma 7º Ano – 01 turma 8º Ano – 01 turma 8ª Série – 01 turma	<i>Ensino Fundamental</i> <i>Anos Finais</i> Não oferta.
<i>Ensino Médio</i> 1º Ano – 03 turmas 2º Ano – 03 turmas 3º Ano – 03 turmas	<i>Ensino Médio</i> 1º Ano – 02 turmas 2º Ano – 03 turmas 3º Ano – 01 turmas	<i>Ensino Médio</i> 1º Ano – 03 turmas 2º Ano – 03 turmas 3º Ano – 03 turmas

Quadro 1 – Distribuição dos níveis de ensino ofertados por turnos de atendimento

Considerando os sujeitos investigados, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário que, segundo Gil (2012, p. 121) é definido como

[...] uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Logo, a aplicação de um questionário contendo questões abertas favoreceu a coleta de informações de modo que os participantes da pesquisa puderam responder usando suas próprias palavras, expondo suas ideias e opiniões sobre o tema proposto. Utilizou-se este instrumento para o diretor, o (a)s supervisores (as), a um grupo de docentes e funcionários.

Primeiramente foi realizado contato com a Instituição de Ensino escolhida para realização do estudo com objetivo de apresentar ao diretor a proposta de pesquisa e seus objetivos, através da Carta de Apresentação (Anexo A) e obter autorização para realização da mesma. Após solicitou-se o Projeto de Formação Continuada de Professores da instituição para análise. Depois de pronta a análise do documento, foi

realizado formalmente o convite à equipe gestora, aos docentes e funcionários e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B) para assinatura por todos os participantes da pesquisa. Neste momento também foi apresentado o Termo de Confiabilidade (Anexo C) quando foi firmado o compromisso de preservar a privacidade dos participantes, cujos dados seriam coletados através de um questionário e estas informações seriam usadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho.

Estes questionários continham perguntas abertas dirigidas ao diretor (Apêndice A), aos Supervisores Escolares (Apêndice B), ao grupo de professores (Apêndice C) e um grupo de funcionários (Apêndice D).

Os critérios para escolha dos docentes constituíram-se de: atuação nos níveis de ensino ofertados: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; os turnos de funcionamento da escola: manhã, tarde e noite e a carga horária desenvolvida na Instituição: vinte e quarenta horas.

O critério para escolha dos funcionários foi o desenvolvimento das funções nos turnos de funcionamento da escola: manhã, tarde e noite; a função exercida no setor: merendeira e servente;

A representação dos sujeitos da pesquisa ficou assim constituída, conforme quadro abaixo:

(continua)

SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA
Equipe gestora
➤ Diretor (01); Supervisores (03);
Total de participantes: 04
Docentes / Níveis de Ensino

(conclusão)

SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA		
Educação Infantil	Ensino Fundamental	Ensino Médio
01 professor – Regime de trabalho de 20h – Turno Tarde.	<p>➤ Anos Iniciais:</p> <p>01 professor – Regime de trabalho de 20h – Turno Manhã.</p> <p>01 professor – Regime de trabalho de 20h – Turno Tarde.</p> <p>02 professores – Regime de trabalho de 40h – Turnos Manhã e Tarde.</p> <p>➤ Anos Finais:</p> <p>01 professor – Regime de trabalho de 20h – Turno Manhã.</p> <p>01 professor – Regime de trabalho de 20h – Turno Tarde;</p> <p>01 professor – Regime de trabalho de 40h – Turnos Manhã e Tarde.</p>	01 professor – Regime de trabalho de 20h – Turno Manhã.
		01 professor – Regime de trabalho de 20h – Turno Tarde.
		01 professor – Regime de trabalho de 20h – Turno Noite.
		03 professores – Regime de trabalho de 40h – Turnos Manhã, Tarde e Noite.
Total de participantes: 01	Total de participantes: 07	Total de participantes: 06
Funcionários		
➤ Turno Manhã: 01 Turno Tarde: 01 Turno Noite: 01		
Total de participantes: 03		
Total geral de participantes: 21		

Quadro 2 – Sujeitos participantes da pesquisa

O questionário contemplou: gestão democrática; formação de professores e funcionários; educação de qualidade.

3.3 Formação continuada: momento de reflexão e organização da escola

Após leitura detalhada e registro dos principais itens das respostas dos questionários, realizou-se a divisão das mensagens analisada em categorias considerando os diferentes componentes dos segmentos escolares e os temas gestão democrática, formação de professores e funcionários, educação de qualidade e relação da equipe coordenadora da escola na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada na escola.

Procurando compreender a relação do(s) supervisor(s) da escola na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada em uma escola da rede pública estadual do município de Venâncio Aires, buscou-se “ouvir” alguns sujeitos participantes desta escola.

Gerir uma escola pública de forma democrática não é uma tarefa fácil considerando o contexto educacional atual. Não se limita apenas a ações burocráticas e administrativas, traduz procedimentos que efetivamente permitam atitudes compartilhadas por toda comunidade escolar e de maneira consciente e comprometida.

Para tanto, os questionários utilizados para o diretor, a supervisão pedagógica, os professores e os funcionários continham perguntas semelhantes, conforme constam nos apêndices desta monografia. Sendo assim, foram organizados quadros conforme as temáticas indicadas nas perguntas: gestão democrática, formação de professores e funcionários, educação de qualidade e relação do(s) supervisor(es) da escola na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada na escola. As respostas dos sujeitos, portanto, são o objeto de análise para a compreensão de cada segmento, apresentadas a seguir.

Primeiramente solicitamos algumas informações pessoais de cada segmento:

1. DIRETOR:

D – Possui Formação Superior em Estudos Sociais e Geografia (Ano de conclusão 1989) e Pós-Graduação em Orientação Educacional/ Supervisão

Escolar (Ano de conclusão 2010), exercendo atividades na área educacional há 29 anos.

2. SUPERVISORES:

S1 – Possui Formação Superior em História (Ano de conclusão 1993) e Pós-Graduação em Psicopedagogia/Supervisão Escolar (Ano de conclusão 2012), exercendo atividades na área educacional há 27 anos.

S2 – Possui Formação Superior em Pedagogia (Ano de conclusão 1986) e Pós-Graduação em Supervisão Escolar (Ano de conclusão 2008), exercendo atividades na área educacional há 40 anos.

S3 – Possui Formação Superior em Pedagogia (Ano de conclusão 1990) e Pós-Graduação em Supervisão Escolar (Ano de conclusão 2008), exercendo atividades na área educacional há 36 anos.

3. PROFESSORES:

Nível de Ensino: Educação Infantil.

P1/EI – Possui Formação Superior em Pedagogia (Ano de conclusão 2010), exercendo atividades na área educacional há 2 anos. Atua com uma turma de Educação Infantil – PRÉ (Nível B), composta por 20 (vinte) alunos.

Nível de Ensino: Ensino Fundamental – Anos Iniciais

P1/EF/AI – Possui Formação Superior em Pedagogia (Ano de conclusão 2011) e Pós-Graduação em Educação para Diversidade (Ano de conclusão 2014), exercendo atividades na área educacional há 9 anos. Atua com uma turma de 5º Ano, composta por 20 (vinte) alunos.

P2/EF/AI – Possui Formação Superior em Pedagogia (Ano de conclusão 1991), exercendo atividades na área educacional há 28 anos. Atua com uma turma de 5º Ano, composta por 20 (vinte) alunos.

P3/EF/AI – Possui Formação Superior em Pedagogia (Ano de conclusão 1991), exercendo atividades na área educacional há 28 anos. Atua com uma turma de 5º Ano, composta por 20 (vinte) alunos.

P3/EF/AI – Possui Formação Superior em Pedagogia (Ano de conclusão 2012), exercendo atividades na área educacional há 10 anos. Atua com turmas de 2º e 5º Anos do Ensino Fundamental, totalizando o atendimento há 40 (quarenta) alunos.

P4/EF/AI – Possui Formação Superior em Pedagogia (Ano de conclusão 1990), exercendo atividades na área educacional há 23 anos. Atua com turmas de 1º e 3º Anos do Ensino Fundamental, totalizando o atendimento há 40 (quarenta) alunos.

Nível de Ensino: Ensino Fundamental – Anos Finais

P1/EF/AF – Possui Formação Superior em Ensino da Arte na Diversidade (Ano de conclusão 2017) e Pós-Graduanda em Ensino da Música: Ensino e Expressão (em andamento), exercendo atividades na área educacional há 3 anos. Atua do 6º Ano ao 1º Ano do Ensino Médio, Componente curricular - Artes, totalizando o atendimento há 217 (duzentos e dezessete) alunos.

P2/EF/AF – Possui Formação Superior em Geografia (Ano de conclusão 1978) e Pós-Graduação em Folclore (Ano de conclusão 1985), exercendo atividades na área educacional há 38 anos. Atua do 6º Ano ao 9º Ano do Ensino Fundamental, Componente curricular - Geografia, totalizando o atendimento há 100 (cem) alunos.

P3/EF/AF – Possui Formação Superior em Letras –Português/Alemão (Ano de conclusão 1993) e Pós-Graduação em Língua Estrangeira (Ano de conclusão 2012), exercendo atividades na área educacional há 20 anos. Atua do 6º Ano ao 8º Ano do Ensino Fundamental e 1º e 2ºs Anos do Ensino Médio, Componente curricular – Português/Literatura, totalizando o atendimento há 305 (trezentos e cinco) alunos.

Nível de Ensino: Ensino Médio

P1/EM – Possui Formação Superior em Ciências da Natureza (Ano de conclusão 1992) e Pós-Graduação em Educação Ambiental e Sustentabilidade (Ano de conclusão 2014), exercendo atividades na área educacional há 17 anos. Atua no 9º Ano do Ensino Fundamental e 1º, 2º e 3ºs Anos do Ensino Médio, Componente curricular – Biologia/Ciências e Seminário Integrado. Não registrou o número de alunos que atende.

P2/EM – Possui Formação Superior em Matemática (Ano de conclusão 1982) e Pós-Graduação em Gestão do Trabalho Pedagógico: Supervisão e Orientação Educacional (Ano de conclusão 2008), exercendo atividades na área educacional há 40 anos. Atua com 1º Ano do Ensino Médio,

Componente curricular – Matemática. Não registrou o número de alunos que atende.

P3/EM – Possui Formação Superior em Química (Ano de conclusão 2000), exercendo atividades na área educacional há 16 anos. Atua com 2º e 3ºs Anos do Ensino Médio, Componente curricular – Química, totalizando o atendimento há 220 (duzentos e vinte) alunos.

P4/EM – Possui Formação Superior em Matemática (Ano de conclusão 1992) e Pós-Graduação em Matemática (Ano de conclusão 1996) exercendo atividades na área educacional há 16 anos. Atua do 6º Ano ao 8º Ano do Ensino Fundamental e 1º Ano do Ensino Médio, Componente curricular - Matemática, totalizando o atendimento há mais ou menos 350 (trezentos e cinquenta) alunos.

P5/EM – Possui Formação Superior em Matemática (Ano de conclusão 2009), exercendo atividades na área educacional há 5 anos. Atua com 8º Ano do Ensino Fundamental e 1º, 2º e 3ºs Anos do Ensino Médio, Componente curricular – Matemática e Seminário Integrado, totalizando o atendimento há mais ou menos 300 (trezentos) alunos.

P6/EM – Possui Formação Superior em Filosofia (Ano de conclusão 2011), exercendo atividades na área educacional há 2 anos. Atua com 1º, 2º e 3ºs Anos do Ensino Médio, Componente curricular – Sociologia. Não registrou o número de alunos que atende.

4. FUNCIONÁRIOS:

F1 – Possui Formação Técnica em Multimeios Didáticos (Ano de conclusão 2014), exercendo o cargo de Servente há 11 anos.

F2 – Possui Formação Técnica em Alimentação Escolar (Ano de conclusão 2014), exercendo o cargo de Merendeira há 11 anos.

F3 – Possui Formação Superior em Administração (Ano de conclusão 2011), exercendo o cargo de Merendeira há 8 anos.

No **Quadro 3** quando solicitados sobre o que entendem por gestão democrática observou-se:

(continua)

Segmento	1. O que você entende por gestão democrática?
DIRETOR	<p>“[...] a gestão democrática da escola consiste em atender os compromissos sociais e políticos da coletividade das classes trabalhadoras [...] visando à possibilidade de uma administração coletiva a qual exige a participação de toda a comunidade escolar em todas as etapas do processo educativo [...]” (D).</p>
SUPERVISORES	<p>“Criar condições para o acesso da participação e envolvimento da comunidade escolar” (S1). “Construir a gestão de forma transparente” (S1). “Deve reconhecer e considerar as singularidades dos indivíduos e desenvolver práticas coletivas nos processos de decisão, planejamento, execução e avaliação” (S2). “Forma de trabalho em que a ação se apoia no consenso de todos os envolvidos” (S3). “Deduz atores compartilhando uma visão comum, centrada no êxito educativo dos alunos” (S3). “Palavra / ação fundamental é o processo participativo” (S3).</p>
PROFESSORES	<p>“Gerenciamento dos gestores com a participação e colaboração de todos na Escola” (P1/EI). “É a organização de uma instituição onde todos os envolvidos sabem e podem opinar nas decisões. Onde todos (comunidade escolar, alunos, professores, funcionários, pais/responsáveis) são gestores e não uma única pessoa” (P1/EF/AI). “É aquela em que o gestor conta com a comunidade escolar para encaminhar questões essenciais para o desenvolvimento das atividades educativas. Onde a troca de opiniões, decisões e conclusões são coletivas e não apenas de uma pessoa ou um pequeno grupo” (P2/EF/AI). “É uma forma de participação de todos os envolvidos, possibilitando a compreensão do processo de administração” (P3/EF/AI). “Entendo como uma gestão onde todos os segmentos da escola opinem, participem, sugerem e são ouvidos para juntos melhorar ou aprimorar o trabalho que está sendo realizado” (P4/EF/AI). “Entendo por Gestão Democrática dentro de uma instituição de ensino, uma gestão que permite com que professores, pais, alunos e funcionários possam participar ativamente de questões ligadas ao meio escolar, saber de todos os processos ocorridos dentro da instituição e participar opinando e tomando decisões junto à comunidade escolar, neste caso faz-se necessário transparência nas ações e decisões, as quais devem ser tomadas por todos pensando no melhor para a comunidade escolar” (P1/EF/AF).</p>

(conclusão)

Segmento	1. O que você entende por gestão democrática?
PROFESSORES	<p>“Administrar respeitando na medida do possível as peculiaridades, de forma participativa e sempre voltada para o coletivo” (P2/EF/AF).</p> <p>“Gestão democrática escolar garante direitos iguais à educação pública de qualidade a todas as pessoas. [...] Portanto não basta o aluno apenas ter acesso à escola, permaneça na escola, mas também precisa de qualidade em tudo que a envolve – professor, material didático, biblioteca, merenda escolar [...] Estamos ainda um pouco distantes do ideal (P3/EF/SF)”.</p> <p>“É um trabalho em conjunto na escola em que se planeja e elabora políticas educacionais, na tomada de decisões, na escolha de uso de recursos e prioridades de aquisições, na execução das resoluções colegiadas, nos períodos de avaliação da escola e da política educacional” (P1/EM).</p> <p>“Gestão democrática é aquela que valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação” (P2/EM).</p> <p>“Gestão democrática é a maneira de administrar uma instituição escolar possibilitando a participação, transparência e democracia dos envolvidos, como alunos, pais, professores, funcionários” (P3/EM).</p> <p>“É feita com a participação de todos” (P4/EM).</p> <p>[...] é uma forma ética de gerenciamento ou administração. [...] liberdade de expor suas opiniões e experiências, resolvendo problemas, regras e decisões de uma forma que fique o mais justo possível (transparente) para todos” (P5/EM).</p> <p>“Gestão democrática é quando a escola ouve todas as instâncias da instituição para formalizar sua linha de conduta [...]” (P6/EM).</p>
FUNCIONÁRIOS	<p>“Participação de todos os segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões” (F1).</p> <p>“Trabalho em equipe” (F2).</p> <p>“Participação coletiva transparente” (F3).</p>

QUADRO 3 – Compreensão sobre Gestão Democrática dos diferentes segmentos da escola.

De maneira geral, todos os sujeitos participantes da pesquisa, nos diferentes segmentos que compõem o contexto escolar, entendem “Gestão Democrática” como o gerenciamento compartilhado das ações de forma transparente, com a participação

e colaboração de toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, equipe gestora), opinando, decidindo e tendo liberdade de expressão nos processos que envolvem todas as etapas dos processos educativos.

P2/EM reforçou que “Gestão democrática é aquela que valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”. Paro (2000, p. 12) registra que

[...] é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder – já que não se pode perder o que não se tem – mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola (grifo do autor).

P3/EF/SF corroborou com esta compreensão, mas incluiu uma expressão significativa a ser analisada “Gestão democrática escolar garante direitos iguais à educação pública de qualidade a todas as pessoas. [...] Portanto não basta o aluno apenas ter acesso à escola, permaneça na escola, mas também precisa de qualidade em tudo que a envolve – professor, material didático, biblioteca, merenda escolar [...] Estamos ainda um pouco distantes do ideal”.

Esta observação demonstra que, para alguns sujeitos, existe ainda um caminho a percorrer para que a gestão democrática seja exercida em todos os aspectos que a definem. O diretor

[...] por um lado, deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera à utilização dos belos métodos e técnicas adquiridos (pelo menos supostamente) em sua formação de administrador escolar, já que o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos (Ibidem. p.11, grifo do autor).

No Quadro 4, quando solicitado aos sujeitos dos diferentes segmentos da escola a indicarem situações que demonstram a gestão democrática no contexto escolar, verificou-se:

(Continua)

Segmento	2. Identifique situações na sua escola que demonstrem a gestão democrática?
DIRETOR	<p>“[...] presença do Conselho Escolar; Círculo de Pais e Mestres – CPM; Grêmio Estudantil; Clube de Mães; Professores e Funcionários em assembleias e reuniões para darem sugestões, opiniões, fazer avaliação da Escola [...]” (D, grifo nosso).</p>
SUPERVISORES	<p>“Assembleias para decisões de interesses gerais, calendário escolar, comissões de avaliação, espaços para acolher e respeitar as tarefas encaminhadas para a gestão: Avaliação do SEAP / 2014, Avaliação do SEAP / 2013, Garantia das exigências legais como número de horas/aulas, dias letivos, Eleições de diretores” (S1, grifo nosso).</p> <p>“Órgãos e agremiações existentes na escola: Conselho Escolar, CPM, Grêmio de alunos, professores e funcionários, Clube de mães/avós” (S2, grifo nosso).</p> <p>“Organização das atividades por equipes e organização do gerenciamento da escola em reunião administrativa, trabalho em equipe” (S3, grifo nosso).</p>
PROFESSORES	<p>“São realizadas assembleias onde todos são ouvidos e tomadas as decisões do grupo. Embora, algumas vezes já está tudo pronto” (P1/EI, grifo nosso).</p> <p>“Conselho Escolar formado por representantes de cada segmento da Escola. Participação em reuniões. Exposição de informações em murais” (P1/EF/AI, grifo nosso).</p> <p>“Montagem do PPP; decisão em conjunto de planos pedagógicos bem como do calendário escolar” (P2/EF/AI, grifo nosso).</p> <p>“Reuniões gerais envolvendo todos os segmentos que fazem parte da escola” (P3/EF/AI, grifo nosso).</p> <p>“Reuniões para planejamento coletivo do trabalho; encontros de formação com professores; encontros com as famílias e representantes da escola; momentos que precisamos conversar com a equipe da supervisão, orientação ou direção (há essa liberdade)” (P4/EF/AI, grifo nosso).</p> <p>“A escola possui um conselho escolar, ciclo de pais e mestres, grêmio estudantil os quais são espaços criados dentro da escola para que a comunidade possa participar efetivamente de decisões” (P1/EF/AF, grifo nosso);</p> <p>“Assembleia de professores” (P2/EF/AF, grifo nosso).</p> <p>“A Escola oferece um bom ambiente de estudos, tem uma infraestrutura boa, tem profissionais de qualidade, mas sempre devemos e podemos melhorar [...]” (P3/EF/AF, grifo nosso).</p>

(Conclusão)

Segmento	2. Identifique situações na sua escola que demonstrem a gestão democrática?
PROFESSORES	<p>“O calendário escolar, regras da escola, PPP, etc.” (P1/EM, grifo nosso).</p> <p>“Construção do PPP; Construção coletiva dos objetivos e práticas escolares; Normas de convivência; Gestão dos recursos financeiros; Elaboração dos Planos Escolares; Eleição para diretor por votação direta, secreta e facultativa; Elaboração do PPP da escola por toda a comunidade escolar [...]” (P2/EM, grifo nosso).</p> <p>“Eleição para diretores; tomada de decisões com a participação de toda comunidade escolar” (P4/EM, grifo nosso).</p> <p>“[...] formação do calendário escolar de atividades da escola. [...] compreensão quanto às faltas de professores em situações necessárias [...]” (P5/EM, grifo nosso).</p> <p>“Círculo de pais e mestres; A direção presta contas aos professores e a comunidade escolar de suas ações” (P6/EM, grifo nosso).</p>
FUNCIONÁRIOS	<p>“Reuniões do Conselho Escolar, Caixa Escolar” (F1, grifo nosso).</p> <p>“Participação de toda comunidade escolar em eventos comemorativos da escola” (F2, grifo nosso).</p> <p>“Participação na compra de equipamentos para a escola” (F3, grifo nosso).</p>

QUADRO 4 – Situações na escola que demonstram a gestão democrática identificada pelos diferentes segmentos da escola.

Partindo-se da compreensão de que Gestão Democrática pressupõe a participação de toda a comunidade escolar nos processos de gerenciamento das Instituições de Ensino de forma efetiva e cotidiana, faz-se necessário refletir sobre os princípios e mecanismos que, concretamente, caracterizem práticas de democratização da gestão escolar.

Entende-se como princípios relacionados à gestão democrática a participação, a coletividade, a descentralização do poder e a autonomia. Como mecanismos que efetivam a democratização da escola a presença e atuação de Órgãos Colegiados, Eleição de Diretores e a Construção e consecução do Projeto Político Pedagógico.

Ao relatarem situações que demonstram a presença de uma gestão democrática na escola, conforme exposto no **Quadro 4**, os sujeitos dos diferentes

segmentos apontaram, na maioria dos registros, que as ações que indicam a presença real de um gerenciamento democrático são: a presença na Escola de Órgãos Colegiados como Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres – CPM, Grêmio de Estudantes e professores; Clube de Mães/Avós; Realização de reuniões e assembleias para tomada de decisões e escuta da comunidade escolar; Processos de Avaliação Constitucionais propostas pela Mantenedora; Construção e consecução do Projeto Político Pedagógico – PPP; Elaboração coletiva das Normas de Convivência; Gestão dos recursos financeiros;

De modo geral os registros dos sujeitos participantes desta investigação apontam mais de uma situação que demonstre práticas de gestão democrática presentes nas ações cotidianas do contexto escolar. Porém, há sujeitos que indicam como prática de gestão democrática na escola apenas “Reuniões gerais envolvendo todos os segmentos que fazem parte da escola” (P3/EF/AI); “Assembleia de professores” (P2/EF/AF); “Participação de toda comunidade escolar em eventos comemorativos da escola” (F2); “Participação na compra de equipamentos para a escola” (F3). Esta constatação pressupõe que para alguns segmentos os processos democráticos resumem-se a participação única em algumas ações específicas, anulando-se de maiores responsabilidades e engajamentos.

Para P1/EF “São realizadas assembleias onde todos são ouvidos e tomadas as decisões do grupo. Embora, algumas vezes já está tudo pronto!”. Esse enunciado aponta uma situação que não corrobora com os demais discursos e demonstra que, em algumas práticas específicas, não há possibilidade de participação compartilhada. De modo que, segundo Paro (Ibidem. p. 24):

[...] Na verdade, ter o diretor como responsável último [...] tem servido ao Estado como um mecanismo perverso que coloca o diretor como “culpado primeiro” pela ineficiência e mau funcionamento da escola, bem como pela centralização das decisões que aí se dão (grifo do autor).

Logo, é essencial que a Escola articule momentos que de fato promovam efetivas práticas de gestão democrática no cotidiano escolar, alcançando a tão sonhada gerencia partilhada em prol dos objetivos comuns da comunidade escolar.

Portanto, é fundamental que a escola atual tenha autonomia, para almejar seus objetivos educacionais, juntamente com o interesse da comunidade escolar para, conjuntamente, lutarem por uma organização planejada, onde haja troca de informações entre todos os membros que a compõem e, com

isso, fortalece o compromisso de cada indivíduo com a escola com a finalidade de alcançar os objetivos com a maior eficácia possível, através da divisão de autoridade e responsabilidade para um ensino de qualidade, onde ocorra uma gestão democrática com participação de todos (PAULA, R.L.; SCHNECKENBERG, M., 2008, p.7).

No Quadro 5 quando perguntados se existe Projeto Político-Pedagógico na escola e, em caso afirmativo, descrevessem o processo de sua elaboração, registraram as observações:

(continua)

Segmento	3. Existe projeto político pedagógico na sua escola? Em caso afirmativo, descreva o processo de elaboração.
DIRETOR	“ Sim. [...] foram distribuídas questões trabalhadas em textos, discutidas por todos e num segundo momento foram feitas junções dos apontamentos das diferentes áreas e feita uma redação pela equipe administrativa e pedagógica ” (D).
SUPERVISORES	“Para 2014 o PPP será reelaborado : 1º passo – estudar as orientações da mantenedora; 2º passo – elaboração pela SSE de questões que serão respondidas pelos professores; 3º passo – compilação dos dados (professores, pesquisa de campo, alunos); 4º passo – redação final SSE; 5º passo – leitura pelos professores” (S1). “O Projeto Político Pedagógico que foi construído no ano de 2006 teve a participação dos educadores com levantamento de dados com as famílias , foi analisado, discutido e aprovado pelo Conselho Escolar. Ainda falta muito para que seja o “retrato” da escola ” (S2). “ Existe PPP na escola, mas está defasado . A escola está rediscutindo questões importantes que irão gerar o novo PPP” (S3).
PROFESSORES	“ Sim. Foi elaborado com a participação de todos os segmentos da Escola ” (P1/EI). “ Sim. Está sendo reformulado . São encaminhadas questões para serem respondidas por cada área e depois todas as respostas serão “ socializadas ” para a formulação do PPP” (P1/EF/AI). “ Sim. Encaminhamento de questões, reflexões e conclusões aos diferentes segmentos escolares para, em seguida, ser elaborada a síntese das principais ideias . No passo seguinte, cada segmento analisa estas ideias, tira conclusões e define

(Conclusão)

Segmento	3. Existe projeto político pedagógico na sua escola? Em caso afirmativo, descreva o processo de elaboração.
PROFESSORES	<p>aspectos relevantes e prioritários. Estas conclusões são elaboradas para depois serem submetidas à aprovação da comunidade escolar que poderá fazer retificações” (P2/EF/AI).</p> <p>“Existe. É elaborado com a participação coletiva. São realizados encontros de diferentes áreas de conhecimento e outros segmentos que fazem parte do contexto escolar, sendo contextualizado pela equipe diretiva ao final do processo” (P3/EF/AI).</p> <p>“Sim. Elaboramos em conjunto com os professores, principalmente das nossas áreas, e em assembleias todos juntos, respeitando a nossa realidade e necessidades” (P4/EF/AI).</p> <p>“Sim, o projeto político-pedagógico é formulado pelo corpo docente da escola” (P1/EF/AF).</p> <p>“Sim, com a participação parcial da comunidade escolar, efetiva do corpo docente e principalmente da ala administrativa” (P2/EF/AF).</p> <p>“Existe, ele é elaborado em conjunto e está adaptado à realidade do nosso aluno e do meio em que ele vive” (P3/F/AF).</p> <p>“Sim, foi construído com os gestores, professores, através de votação” (P1/EM).</p> <p>“Na minha escola existe PPP e foi elaborado por toda comunidade escolar [...]” (P2/EM).</p> <p>“Sim. É com a participação da comunidade escolar. É elaborado em primeira instância dentro das reuniões de área e depois de reunidas as ideias gerais são votadas em assembleia geral. [...]” (P3/EM).</p> <p>“Sim. Os professores se reúnem e tomam decisões que farão parte deste plano” (P4/EM).</p> <p>“Sim. Este plano é inicialmente sugerido pela supervisão onde os professores (divididos em áreas) podem acrescentar ou excluir propostas de forma que se trabalhe dentro da realidade em que se vive” (P5/EM).</p> <p>“Sim. O processo de elaboração é feito em conjunto com a comunidade escolar e automaticamente com o corpo docente e discente da escola” (P6/EM).</p>
FUNCIONÁRIOS	<p>“É elaborado por professores, funcionários, pais e alunos” (F1).</p> <p>“Deve ser renovado periodicamente” (F2).</p> <p>“São propostas de ação concreta que esta escola reúne neste documento e quer colocar em prática” (F2).</p> <p>“Sim. É um projeto que a escola desenvolve em concordância com as normas da mantenedora” (F3).</p>

QUADRO 5 – Descrição do processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico pelos diferentes segmentos da escola.

Parte dos sujeitos participantes da pesquisa indicou na questão anterior como prática de gestão democrática a construção e consecução do Projeto Político-Pedagógico – PPP - e todos os seguimentos investigados mencionaram em seus apontamentos a existência na Escola do Projeto Político Pedagógico, conforme **Quadro 5**.

Relataram que o Projeto Político-Pedagógico existente na escola está defasado e em fase de reformulação. Descrevem o processo de sua elaboração da seguinte maneira: observação das normas da Mantenedora; reuniões para distribuição de questões elaboradas pela equipe supervisora às diferentes áreas do conhecimento e reflexões a partir de leituras para aprofundamento teórico; assembleias com as famílias; participação dos discentes; socialização das respostas; síntese das principais ideias; assembleias para análise dos apontamentos, aspectos relevantes e prioritários; adaptação à realidade da Escola; assembleias para aprovação da comunidade escolar; redação final feita pela Supervisão Escolar; reunião para aprovação do Conselho Escolar; vistas a toda a comunidade escolar do documento concluído.

Para S2 “ainda falta muito para que seja o “retrato” da escola” (Grifo do autor). Essa colocação demonstra que a reformulação do novo PPP buscará retratar com mais exatidão sua clientela, metas, objetivos e o contexto onde está inserida toda sua comunidade escolar.

Para tanto, se faz necessário que

O projeto político-pedagógico, ao mesmo tempo em que exige de educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. As ações específicas para a obtenção desses fins são meios. Essa distinção clara entre fins e meios é essencial para a construção do projeto político-pedagógico (VEIGA, 1995, p.17).

Logo, pode-se deduzir que a elaboração do PPP da Escola precisa ser um processo contínuo, retificado, repensado constantemente para que de fato revele a identidade da instituição de ensino.

E, quando se refere à elaboração do PPP da Escola, é preciso mencionar que, segundo Veiga (Ibidem. p.19, grifo do autor), a “[...] *Valorização do magistério* é um princípio central na discussão do projeto político-pedagógico”. Pensar neste viés demonstra que é de fundamental importância a interligação entre os projetos de

formação continuada desenvolvidos na escola com as aspirações da comunidade e o reconhecimento das boas práticas recorrentes no ambiente escolar.

No Quadro 6, quando questionados quanto à formação continuada, descrevendo as formas como a mesma se apresenta na Escola, os sujeitos dos diferentes segmentos que a compõem, relataram o descrito a seguir:

(continua)

Segmento	4. Quanto à formação continuada, ela está presente na sua escola de que forma? Descreva-as.
DIRETOR	<p>“Sim. Tendo como princípios conhecimento, organização, tato pedagógico, transformação da prática e tempo/horário coletivo de trabalho, reuniões formativas, seleção de referências teóricas e análise dos registros, bem como bons palestrantes para refletirem as necessidades dos professores e alunos” (D).</p>
SUPERVISORES	<p>“Projeto para acolher as situações mais urgentes na Escola” (S1); “A escola promove formação continuada para todos os professores e funcionários através de cursos com palestras, partilha de experiências, troca de saberes e momentos de sensibilização. Integra a carga horária dos professores nas reuniões semanais para estudo, reflexão, análise, mobilização de saberes e planejamento” (S2). “Bons projetos que tragam aos educadores suporte, iluminação e desafios, porque professor precisa “alimentar-se” para não cair no senso comum” (S3);</p>
PROFESSORES	<p>“Está sendo pensada e decidida pela Direção e Supervisão, sem consulta ou conhecimento prévio dos professores” (P1/EI); “Sim, a formação está presente em minha escola. A Supervisão e Direção organizam a formação. Os encontros são realizados no vespertino e aos sábados. Estes encontram contemplam palestras, conversações, estudo” (P1/EF/AI). “Sim. A equipe diretiva considera esta importante reflexão no planejamento do ano e os professores tem respeitado o direito a cursos e/ou seminários fora da escola e podem (muitas vezes) sugerir temas a serem aprofundados em momentos de formação continuada dentro da escola” (P2/EF/AI). “Está presente. Palestras com profissionais relacionados com a educação” (P3/EF/AI). “Através de encontros de formação e estudos. Convidam-se palestrantes ou a própria equipe e professores reúnem-se para estudos, melhoramentos, atualizações ou mesmo para analisar e refletir sobre os desafios encontrados no nosso dia a dia.</p>

(conclusão)

Segmento	4. Quanto à formação continuada, ela está presente na sua escola de que forma? Descreva-as.
PROFESSORES	<p>[...] é a equipe coordenadora da escola quem contata os palestrantes, define datas e horários da formação” (P4/EF/AI).</p> <p>“[...] ocorre durante o ano em reuniões e palestras que abordam temas atuais sobre educação, neurociência e outros assuntos que possam vir a fortalecer e auxiliar os professores em sua prática em sala de aula, assim como a auxiliar seus alunos diante de dificuldades e problemas e relacionados ao aprendizado” (P1/EF/AF).</p> <p>“Nas reuniões de área de conhecimento, palestras organizadas pela direção da escola e reuniões gerais” (P2/EF/AF).</p> <p>“Nós temos formação de qualidade adequada. [...] Temos encontros com profissionais de qualidade e sobre temas relevantes na educação no momento em nossa escola e em âmbito maior” (P3/EF/AF).</p> <p>“Através de palestras, estudos, etc.” (P1/EM).</p> <p>“A formação continuada possibilita aprofundamento da discussão coletiva e reflexiva, favorecendo a revisão da atividade docente [...], visando uma escola inclusiva de qualidade. Ela está presente nas reuniões de área, em palestras e debates” (P2/EM).</p> <p>“[...] é efetuada com reuniões, assembleias gerais, com a participação de professores e funcionários, em horários específicos, com palestrantes que desenvolvem assuntos diversos, conforme necessidade [...]” (P3/EM).</p> <p>“Sim, com encontros dos professores e funcionários; palestras” (P4/EM).</p> <p>“Sim. Ao longo do ano, direção organiza palestras com temas pedagógicos, que são realizadas na semana anterior ao início das aulas, durante as férias de inverno e aos sábados ao longo do ano letivo. Os temas surgem das necessidades em que vivemos na escola [...]. E, neste ano, iniciamos o Pacto para o fortalecimento do Ensino Médio, que é realizado uma vez por semana, com leitura de material, vídeos, discussões” (P5/EM).</p> <p>“Sim, através do Projeto do governo federal com o Pacto e as formações proporcionadas pela própria escola” (P6/EM).</p>
FUNCIONÁRIOS	<p>“Através de estudos de textos e materiais, palestras reuniões” (F1);</p> <p>“Momento de estímulo, de compartilhar saberes, sempre em busca de uma maior qualificação educacional. Momento a mais de estudos, qualificação e capacitação com palestras, apresentação de projetos abordando temáticas motivadoras, referentes à vida escolar e a educação” (F2).</p> <p>“Encontros para debater temas chaves” (F3).</p>

QUADRO 6 – Descrição da formação continuada pelos diferentes segmentos da escola.

A totalidade dos participantes apontou em seus registros a presença da formação continuada na escola, conforme **Quadro 6**.

Manifestaram como formas de organização da formação continuada no âmbito escolar: reuniões gerais com todos os seguimentos; reuniões semanais por área de conhecimento; assembleias; cursos; conversações; estudos; palestras; encontros para debater temas chaves; Pacto Nacional para o fortalecimento do Ensino Médio (coordenado e desenvolvido por orientadoras da própria Escola, após recebimento de formação pelas Instituições Formadoras);

Descreveram esses encontros como momentos de estudos, reflexão, análise, mobilização de saberes, planejamento, aprofundamento da discussão coletiva, qualificação e capacitação. Ressaltaram a importância de bons palestrantes, conforme citado por D “[...] bons palestrantes para refletirem as necessidades dos professores e alunos”.

Quanto às temáticas desenvolvidas nestes encontros, P1/EF/AF registraram “[...] que abordam temas atuais sobre educação, neurociência e outros assuntos que possam vir a fortalecer e auxiliar os professores em sua prática em sala de aula, assim como a auxiliar seus alunos diante de dificuldades e problemas relacionados ao aprendizado”. Para P5/EM “Os temas surgem das necessidades em que vivemos na escola [...]”. F2: “assinala a apresentação de projetos abordando temáticas motivadoras, referentes à vida escolar e a educação”.

No que se refere à organização e implementação da formação continuada na escola, apenas S3 e F2 usaram o termo “**projeto**” pressupondo a existência do Projeto de Formação Continuada de Professores e Funcionários elaborado e executado na Escola: “Bons projetos que tragam aos educadores suporte, iluminação e desafios, porque professor precisa “alimentar-se” para não cair no senso comum” (S3, grifo do autor); “[...] projetos abordando temáticas motivadoras, referentes à vida escolar e a educação” (F2). Subentende-se também, através dos registros dos sujeitos participantes deste estudo, que sua grande maioria desconhece ou não teve contato com o Projeto de Formação elaborado pela equipe coordenadora. Participam, sentem-se satisfeitos, acham a formação desenvolvida de qualidade, percebem a importância e a presença da formação na Escola, mas não compreendem como sendo de sua responsabilidade a escolha das temáticas, dos palestrantes, das formas de organização, da elaboração do Projeto.

Salientaram que a equipe coordenadora da escola é responsável por implementar a formação continuada na escola. E, P1/EF/AI, P4/EF/AI, P5/EM corroboraram com esta constatação quando afirmam que “A Supervisão e Direção organizam a formação”; “[...] é a equipe coordenadora da escola quem contata os palestrantes, define datas e horários da formação”; “direção organiza palestras”. Com o exposto por P1/EF “Está sendo pensada e decidida pela Direção e Supervisão, sem consulta ou conhecimento prévio dos professores” deduz-se uma aspiração maior na participação de elaboração deste processo. Entretanto para P2/EF/AI “[...] A equipe diretiva considera esta importante reflexão no planejamento do ano e os professores têm respeitado o direito a cursos e/ou seminários fora da escola e podem (muitas vezes) sugerir temas a serem aprofundados em momentos de formação continuada dentro da escola”.

Reforçando o exposto, Veiga (Ibidem. p. 20) esclarece que

A formação continuada é um direito de todos os profissionais que trabalham na escola, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia, fundamentalmente, o desenvolvimento profissional dos professores articulado com as escolas e seus projetos. [...] da escola como um todo e suas relações com a sociedade.

D destacou como um dos princípios da formação continuada a “[...] transformação da prática”. E, fazendo parte da equipe coordenadora, necessita refletir

[...] a importância de o coordenador pedagógico considerar e valorizar os sentimentos e os saberes dos professores, do mesmo modo que se recomenda a eles que valorizem os conhecimentos e sentimentos de seus alunos. Tal princípio constitui o início de uma relação reflexiva mais efetiva porque permite aos professores reconhecerem em seus saberes os aspectos a serem superados e os aspectos a serem aperfeiçoados e preservados (SANTOS, 2003, p.93).

Logo, indagar os desafios relacionados à formação continuada realizada na escola é fator essencial para o aperfeiçoamento desses momentos de modo a mobilizar os docentes e funcionários a se sentirem “**parte**” deste processo.

Os participantes elencaram desafios semelhantes referentes à formação continuada em todos os segmentos participantes deste estudo, conforme exposto no

Quadro 7:

(continua)

Segmento	5. Enquanto diretor, supervisor, professor e funcionário da escola quais desafios destacarias quanto à formação continuada?
DIRETOR	“Um dos grandes desafios é mais tempo para que os professores estudem um bom planejamento dos horários coletivos de trabalho ” (D).
SUPERVISORES	<p>“Estudar temas que angustiam/preocupam é a grande saída para dar conta das dificuldades de sala de aula e fora dela” (S1).</p> <p>“Combater as resistências, pois as mudanças mexem com concepções, numa prática de diálogo, estudo, reflexão e análise” (S2).</p> <p>“Conseguir reunir todos os educadores em um mesmo horário” (S2).</p> <p>“Um dos maiores desafios do educador é lidar com a diversidade cultural, emocional e de aprendizagem. Como supervisora destaco como maior desafio a potencialização do coletivo escolar que faz a diferença numa escola” (S3).</p>
PROFESSORES	<p>“O maior desafio é encontrar um palestrante que contemple todas as áreas e níveis” (P1/EI).</p> <p>“Fazer com que todo grupo de professores consiga dar a devida importância à Formação, participando pelo conhecimento, aprendizagem e não apenas pela avaliação do Plano de Carreira. A Escola deveria ter mais liberdade, autonomia e facilidade para contatar com palestrantes” (P1/EF/AI).</p> <p>“Formação continuada: muitas ideias levantadas e consideradas importantes para a vida educacional, mas não levadas para o dia a dia da sala de aula e da escola” (P2/EF/AI).</p> <p>“Desafios diários dos professores” (P3/EF/AI).</p> <p>“A busca por bons palestrantes que estejam de acordo com os interesses dos professores, com temas incentivadores, motivadores, adequados aos horários e datas para que todos participem e colaborem. Que não seja cansativa para os professores. A formação continuada não deixa de ser um desafio para a escola, pois não é fácil agradar a todos, trazer palestras ou profissionais que sejam interessantes e que deixem algo no profissional” (P4/EF/AI).</p> <p>“Percebo que alguns encontros da formação continuada poderiam ser mais direcionados para as práticas docentes, normalmente debatemos questões que levam a acreditar em novas maneiras de se ensinar, aulas mais dinâmicas e objetivas</p>

(conclusão)

Segmento	5. Enquanto diretor, supervisor, professor e funcionário da escola quais desafios destacarias quanto à formação continuada?
<p>PROFESSORES</p>	<p>e, no entanto alguns palestrantes não acompanham as expectativas em relação ao dinamismo” (P1/EF/AF). “Despertar para o interesse e necessidade de efetiva integração de cada professor desta escola para formação e a prática que a mesma sugere. Resistência ao “novo” (P2/EF/AF). “[...] penso que a formação é muito estagnante. Ela se resume a encontros, deveria ter um tempo maior posteriormente na escola para que alguns temas trazidos pelos palestrantes fossem discutidos e avaliados pelo grupo de professores. Como está, o assunto praticamente se esgota logo após a exposição do mesmo” (P3/EF/AF). Não registrou desafios para à formação continuada (P1/EM); “Os temas abordados na formação continuada nem sempre são aqueles que mais necessitamos no momento [...]” (P2/EM). “[...] deve ter horário definido, mas nem sempre é possível participar pois tem professores que trabalham em outras escolas” (P3/EM). Não registrou desafios para à formação continuada (P1/EM); “Talvez, seria melhor se esta formação fosse realizada dentro de cada área, em grupo menor, pois assim, cada professor poderia participar mais da formação, com situações específicas dos seus conteúdos” (P5/EM). “O desafio é saber aplicar de forma correta e atrativa a formação dos professores” (P6/EM).</p>
<p>FUNCIONÁRIOS</p>	<p>“Os desafios são diários, tanto em relação à formação quanto a qualidade do atendimento” (F1). “[...] Falta de uma orientação mais clara e objetiva quanto aos procedimentos diários” (F2). “Os maiores desafios são: a realização da formação em horário que não comprometa o trabalho de ninguém e a escolha de temas pontuais, que venham auxiliar no saneamento de problemas encontrados na instituição” (F3).</p>

Quadro 7 – Desafios relacionados à formação continuada apontada pelos diferentes segmentos da escola.

Para os integrantes da equipe coordenadora os maiores desafios relacionados à formação continuada reportaram-se à adequação dos horários de modo a contemplar todo o grupo de docentes e funcionários; combater as resistências e como relata S/3 “destaco como maior desafio a potencialização do coletivo escolar que faz a diferença numa escola”.

Os docentes mencionaram como desafios à formação continuada conseguir contatar bons profissionais que contemplem todas as áreas e que desenvolvam temas incentivadores, motivadores, que tenham relação com a prática; a participação na escolha das temáticas a serem desenvolvidas; horários adequados; efetiva integração. P6/EM salienta que “O desafio é saber aplicar de forma correta e atrativa a formação dos professores”. Esse relato reforça a relevância dos responsáveis pela elaboração desse processo.

O segmento Funcionários também ressaltou a adequação dos horários, da escolha dos temas e F2 registrou como um desafio a “falta de uma orientação mais clara e objetiva quanto aos procedimentos diários”.

Partindo-se do exposto, ainda faz-se necessário compreender como a equipe gestora, os docentes e os funcionários entendem a relação que os processos de formação continuada realizados na escola se manifestam e estão associados com seu trabalho, com o atendimento e aprendizagem dos alunos e com a qualidade da educação ofertada na Instituição.

O **Quadro 8** retrata algumas considerações importantes, conforme apresentado a seguir:

(continua)

Segmento	6. Enquanto diretor, supervisor, professor e funcionário da escola qual a relação da formação continuada com o seu trabalho, atendimento e aprendizagem dos alunos e qualidade da educação?
DIRETOR	“A capacitação existe e é oferecida, sabemos que o melhor espaço para colocá-la em prática é na sala de aula, que é o ambiente de trabalho, instrumentalizando o espaço para a melhoria do Ensino, transformando a maneira para fazer com que todos os alunos aprendam ” (D).
SUPERVISORES	“A formação continuada propicia instrumentos/estudos para reflexão e reorganização das práticas pedagógicas . Tem objetivo de instrumentalizar o professor , par que sua prática se efetive em melhor qualidade no processo , tanto para o docente como para o discente ” (S1). “Mobilizar os professores e demais educadores da escola em diferentes espaços para potencializá-los para o desenvolvimento de boas práticas que asseguem a aprendizagem dos alunos ” (S2). “O desenvolvimento de formas de gestão baseadas em redes e grupos (equipes) capazes de inteligências coletivas são ações necessárias para educação de qualidade . É preciso investir na formação: é de certa forma “cuidar” do professor de verdade ” (S3).

(Continuação)

Segmento	6. Enquanto diretor, supervisor, professor e funcionário da escola qual a relação da formação continuada com o seu trabalho, atendimento e aprendizagem dos alunos e qualidade da educação?
PROFESSORES	<p>“A escolha dos palestrantes é feita pela direção para nos proporcionar um maior conhecimento em nosso trabalho, com isso eleva a capacidade de transmitir os conhecimentos, elevando a qualidade de ensino e aprendizagem dos alunos. Embora, às vezes, não conseguimos colocar em prática o que nos é transmitido, “FORA DA REALIDADE”, teoria e prática” (P1/EI).</p> <p>“Os assuntos trabalhados são pertinentes, com certeza, auxiliam na minha prática, aprendizagem e qualidade da educação. Os encontros nos iluminam, vão modificando o nosso olhar, ampliando nosso conhecimento e se aplicados em sala de aula, melhoram a educação. O Professor precisa se sentir pertencente de todo esse processo” (P1/EF/AI).</p> <p>“A importância da aprendizagem ser de forma concreta existe, mas não tem mais relevância conjunta, o professor abraça individualmente, e deve prestar conta disso” (P2/EF/AI).</p> <p>“Estar sempre em busca constante de conhecimentos para ter subsídios para acompanhar as evoluções que estão acontecendo na educação, possibilitando aos alunos uma educação de qualidade. A formação ajuda tanto na reflexão como na motivação de encarar os desafios diários” (P3/EF/AI).</p> <p>“Sempre há uma boa contribuição para o nosso trabalho no dia a dia, seja pelos temas trabalhados nas formações, que contribuem para a melhoria do ensino na sala de aula; seja pela motivação que o professor leva, o que contribuirá para melhor desempenho dele na escola” (P4/EF/AI).</p> <p>“[...] conseguimos aproveitar os ensinamentos que podem ser levados para as nossas práticas pessoais, obviamente não se tem fórmulas de perfeição, mas somos fortalecidos intelectualmente e profissionalmente a cada encontro, o que vem a melhorar as relações entre professores e alunos aprendizados” (P1/EF/AF).</p> <p>“A formação proporciona esclarecimento, conhecimento, aprendizagem, que irão fazer parte da prática pedagógica” (P2/EF/AF).</p> <p>“A formação continuada sempre acrescenta na nossa prática diária em sala de aula. Algumas situações que vivenciamos ficam mais bem esclarecidas [...]” (P3/EF/AF).</p> <p>“Ajuda muito quanto às dúvidas que cada professor possui na aprendizagem do aluno. Como ensinar alunos com graus de dificuldades de aprendizagem” (P1/EM).</p> <p>“A formação serve para aprimoramento da prática pedagógica e conseqüentemente temos uma melhoria na</p>

(conclusão)

Segmento	6. Enquanto diretor, supervisor, professor e funcionário da escola qual a relação da formação continuada com o seu trabalho, atendimento e aprendizagem dos alunos e qualidade da educação?
PROFESSORES	<p>aprendizagem dos alunos e na qualidade da educação” (P2/EM).</p> <p>“São sempre de grande valia, pois é um momento de reflexão e análise da prática dos professores em seu trabalho em sala de aula. A formação continuada leva a repensar e transformar a maneira de ensinar para fazer com que todos os alunos aprendam garantindo a qualidade da educação” (P3/EM).</p> <p>“Estas palestras que visam a formação continuada contribuem de forma positiva, pois acrescenta conhecimentos” (P4/EM).</p> <p>“[...] acho que é bem realizada, me auxilia com algumas situações em sala de aula, mais especificamente, com alguns alunos” (P5/EM).</p> <p>“A formação influencia na aprendizagem dos alunos” (P6/EM).</p>
FUNCIONÁRIOS	<p>“Abordagem de temas mais específicos quanto aos alunos, como lidar com a rebeldia dos alunos e ajudá-los a encarar os desafios diários” (F1).</p> <p>“Uma oportunidade de crescimento. Acho que acrescenta em nós todos como educadores que somos, embora às vezes os temas fugirem da nossa área ou conhecimento” (F2).</p> <p>“Formação realizada com base nas principais dificuldades encontradas na realidade da instituição. Dessa forma todo procedimento dos processos será mais ágil, simples, mais eficaz e satisfatório para todos os atores envolvidos” (F4).</p>

Quadro 8 – Relação entre a formação continuada e o trabalho de cada segmento da escola, atendimento e aprendizagem dos alunos e qualidade da educação.

Para D, a formação continuada está relacionada ao seu trabalho, quando colocada em prática “[...] instrumentalizando o espaço para a melhoria do Ensino, transformando a maneira para fazer com que todos os alunos aprendam”.

Os supervisores escolares destacaram que a formação continuada está relacionada ao seu trabalho propiciando “instrumentos/estudos para reflexão e reorganização das práticas pedagógicas” (S1); potencializando os docentes “para o desenvolvimento de boas práticas que assegurem a aprendizagem dos alunos” (S2); e “o desenvolvimento de formas de gestão baseadas em redes e grupos (equipes) capazes de inteligências coletivas são ações necessárias para educação de qualidade” (S3, grifo do autor). Salientou também que “[...] investir na formação: é de

certa forma “cuidar” do professor de verdade” (Ibidem. grifo do autor). Paulo Freire, de forma salutar corrobora com essa afirmação: “Não posso desgostar do que faço sob pena de não fazê-lo bem” (FREIRE, 1997, p. 75).

Na opinião da maioria dos docentes a formação continuada relaciona-se ao seu trabalho em três aspectos centrais, quais sejam: o **aprimoramento profissional** proporcionando novos conhecimentos, esclarecimentos, atualização, análise, reflexão, transformação da prática e motivação para enfrentar os desafios diários; **aprendizagem dos alunos**; e conseqüentemente a oportunidade de uma oferta **de educação de qualidade** para todos os alunos. Porém, alguns docentes registraram que a formação continuada está “[...] “FORA DA REALIDADE”, teoria e prática” (P1/EI, grifo do autor); Que a “[...] aprendizagem [...] não tem mais relevância conjunta o professor abraça individualmente, e deve prestar conta disso” (P2/EF/AI).

O segmento Funcionários relaciona a formação continuada com o desempenho das suas tarefas diárias, enfatizando o atendimento ao aluno e conforme ressalta F4 a formação é “[...] realizada com base nas principais dificuldades encontradas na realidade da instituição. Dessa forma todo procedimento dos processos será mais ágil, simples, mais eficaz e satisfatório para todos os atores envolvidos” (F4).

Logo, os profissionais da educação devem relacionar a formação continuada, realizada na escola, com o trabalho desenvolvido por todos os segmentos (Equipe coordenadora, Professores e Funcionários), e juntos perseguirem as sugestões apontadas nas reuniões formativas, e conforme explica Veiga (1995, p.20), seguindo alguns passos essenciais:

A formação continuada deve estar centrada na escola e fazer parte do projeto político-pedagógico.

Assim, compete à escola:

- a) proceder ao levantamento de necessidades de formação continuada de seus profissionais;
- b) elaborar seu programa de formação, contando com a participação e o apoio dos órgãos centrais, no sentido de fortalecer seu papel na concepção, na execução e na avaliação do referido programa.

Assim, a formação continuada dos profissionais, da escola comprometida com a construção do projeto político-pedagógico, não deve limitar-se aos conteúdos curriculares, mas se estender à discussão da escola como um todo e suas relações com a sociedade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desta pesquisa foi possível compreender como se processa a relação da equipe coordenadora – diretor e supervisores – da escola, na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada em uma escola da rede estadual de ensino e quais os desafios encontrados por essa equipe no processamento destas ações. Possibilitou compreender também o significado de uma educação de qualidade através da função social da escola e do envolvimento participativo de toda a comunidade escolar nos processos de gestão.

Com suporte nos dados levantados conclui-se que é imprescindível ouvir e considerar as compreensões dos diferentes segmentos que compõem o espaço escolar sobre os procedimentos que abrangem os momentos de formação continuada executados na escola.

O cotidiano escolar impõe recorrentes desafios, mas nem sempre e nem tudo recebe atenção necessária, ou a devida frequência e o adequado compartilhamento, devido a outras demandas que exigem mais urgência e resolução. Isso ocorre, por exemplo, com o projeto político-pedagógico, identidade da instituição de ensino. Porém, a partir desse estudo, fica claro que quanto mais reflexão houver sobre esses desafios, maiores serão as possibilidades de repercutir práticas sociais transformadoras no processamento educativo.

A efetivação de um trabalho pedagógico que supere ações administrativas e burocráticas e promova e incentive sua equipe a **fazer parte** das ações gerenciais, executando mecanismos e instrumentos de participação que identifiquem os diferentes olhares e saberes proporcionam “[...] a construção de uma escola em que as relações e os planejamentos de trabalho se dessem de maneira menos compartimentada, mais compartilhada e integrada” (ORSOLON, 2002, p.21).

Os registros dos sujeitos da pesquisa salientam que a equipe coordenadora escolar é responsável por implementar a formação continuada na instituição e que a mesma organiza-se através de diferentes formas. Pode-se dizer que através dos relatos dos entrevistados, os mesmos entendem esses encontros de maneira bem semelhante e que consideram os temas desenvolvidos, em sua maioria, relevantes à prática e direcionados a realidade da escola.

Sendo assim, acredita-se que o diretor e os supervisores – como responsáveis pela elaboração e implementação dos Projetos de Formação realizados na Escola – necessitam refletir os aspectos elencados como desafios relacionados à formação com toda a comunidade escolar, dos diferentes segmentos que a compõem, incluindo os citados pelos próprios integrantes da equipe coordenadora. Essa reflexão não é tarefa fácil e carece um olhar atento, sensível, ético e responsável tanto ao coletivo, que constitui a organização escolar, quanto aos aspectos fundamentais que irão definir como norteadores dos processos transformadores que envolverão esses momentos de formação.

De acordo com Orsolon (2002, p. 20),

[...] as inovações no campo educacional, seja no âmbito das ideias, seja no dos materiais, incidem sobre as pessoas envolvidas nesse processo, e portanto serão elas, professores, coordenadores e demais funcionários da escola, os agentes responsáveis pelos processos de mudança que poderão ocorrer. [...] É necessário que haja a adesão, a revisão das concepções, o desenvolvimento de novas competências e a consequente mudança de atitudes dos envolvidos no processo. Mudar é, portanto trabalho conjunto dos educadores da escola e supõe diálogo, troca de diferentes experiências e respeito à diversidade de pontos de vista.

Percebe-se, portanto, no decorrer dos apontamentos que os sujeitos participantes deste estudo compartilham de conceitos semelhantes e que confirmam que, cada um a sua maneira, procura fazer dos momentos de formação continuada um reflexo do trabalho comprometido e responsável com a oferta de uma educação de qualidade para todos que, na escola, socializam vivências, saberes e aprendizagens.

É importante salientar que as ações e ideias dos profissionais da educação tenham uma constante análise e reavaliação por todos os envolvidos no âmbito escolar, uma vez que o desgaste, seja físico ou o mental, é muito grande. Fica evidente, através deste estudo, que a equipe gestora tem um papel fundamental no esclarecimento e reflexão sobre a responsabilidade de cada segmento. Nesse sentido, a formação continuada pode ser uma estratégia eficaz na organização e articulação de ações que reflitam no melhoramento da escola, ressaltando o compromisso de cada sujeito nesse processo tão rico e dinâmico como é o da educação.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. (org.). **O papel da pesquisa na formação e na prática dos professores**. 12. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2012.

APAP, Georges. **A construção dos saberes e da cidadania: da escola à cidade** / Georges Apap...[et al.]; trad. Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2002.

A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos / tradução de Ana Cristina Nasser. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. (coleção Sociologia). Título original: La recherche qualitative. Vários autores. POUPART, Jean (org.).

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Constituição Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei nº9394/96 - Brasília: Imprensa Oficial, 2011. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2014.

CALENDÁRIO ESCOLAR. **Orientações Gerais para elaboração do calendário escolar da Rede Pública estadual**. SEDUC – Departamento Pedagógico. Porto Alegre, RS, 2014.

CURSOS 24 HORAS. **Gestão Escolar – Módulo I**. 2011. Disponível em: <<http://cursos24horas.com.br>>.

DEMO, Pedro. **Metodologia da investigação em educação**. Curitiba: Ibpex, 2005.

_____. **Educação e qualidade**. 12. ed. São Paulo: Papyrus, 2012.

FERREIRA, Gonzaga. **Redação científica: como entender e escrever com facilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

_____. **Professora Sim tia Não**: Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho d'Água, 1994.

FUSARI, José C. Formação contínua de Educadores na escola e em outras situações. In: BRUNO, E. , ALMEIDA, L., CHRISTOV, L. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KULIZ, Beatriz. **Professoras em cena**: O que faz a diferença? Porto Alegre: Mediação, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

LÜDKE, Menga. ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

MEIRIEU, Philippe. **A Pedagogia entre o Dizer e o Fazer: A coragem de começar**. Trad. Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002.

OLIVEIRA, João Batista Oliveira. **Programa Alfa e Beto de Alfabetização de crianças: Manual da escola**. 9. ed. Brasília: Instituto Alfa e Beto, 2010.

ORSOLON, Luzia A. M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: PLACCO, Vera M. N. S., ALMEIDA, L. R. (Orgs.). **O Coordenador Pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Loyola, 2002.

PARO, Vítor H. **Gestão Democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

PAULA, R.L.; SCHNECKENBERG, M. **Gestão Escolar Democrática: Desafio para o Gestor do Século XXI**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, 2008.

PLACCO, Vera M. N. S., BATISTA, Sylvia H.S. A formação do professor: reflexões, desafios e perspectivas. In: BRUNO, E. , ALMEIDA, L., CHRISTOV, L. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2000.

PLACCO, Vera M. N. S., ALMEIDA, L. R. (Orgs). **O Coordenador Pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Loyola, 2002.

PROJETO DE FORMAÇÃO CONTINUADA. **A construção cotidiana da Docência**. Venâncio Aires, 2014.

_____. **A construção cotidiana do Funcionário**. Venâncio Aires, 2014.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – PPP. **Proposta Pedagógica**. Venâncio Aires, 2006.

SANTOS, Maria Ilza Mandonça. Saberes e sentimentos dos professores. In: BRUNO, E. , ALMEIDA, L., CHRISTOV, L. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2000.

SOUZA, Iná Sanzi. **As relações e a Supervisão**. Tramandaí, RS: SVB Edição & Arte, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT** / Universidade Federal de Santa Maria, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Biblioteca Central, Editora da UFSM. – 7 ed. rev. e atual. – Santa Maria, RS: Editora UFSM, 2010.

VEIGA, Ilma Passos A. (Org.) **Projeto Político- Pedagógico da Escola: Uma construção possível**. 28^o ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – Diretor

Dados de Identificação:

Formação superior: _____ Instituição: _____

Ano de conclusão: _____

Pós Graduação: Nível: _____ Área: _____

Instituição: _____ Ano de conclusão: _____

Idade: _____ Ano de ingresso no magistério: _____

Regime de trabalho: _____

Carga horária desenvolvida nesta escola: _____ Turno(s): _____

Ano/Série em que atua: _____ Componente curricular: _____

Nº turmas: _____

Nº de alunos: _____

1. O que você entende por gestão democrática?
2. Identifique situações na sua escola que demonstrem a gestão democrática?
3. Existe projeto político pedagógico na sua escola? Em caso afirmativo, descreva o processo de elaboração.
4. Quanto à formação continuada, ela está presente na sua escola de que forma? Descreva-as.
5. Enquanto diretor da escola quais desafios você destacaria quanto à formação continuada e qual a relação com o trabalho dos professores, aprendizagem dos alunos e qualidade da educação?

APÊNDICE B



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – Supervisor

Dados de Identificação:

Formação superior: _____ **Instituição:** _____

Ano de conclusão: _____

Pós Graduação: Nível: _____ **Área:** _____

Instituição: _____ **Ano de conclusão:** _____

Idade: _____ **Ano de ingresso no magistério:** _____

Regime de trabalho: _____

Carga horária desenvolvida nesta escola: _____ **Turno(s):** _____

Ano/Série em que atua: _____ **Componente curricular:** _____

Nº turmas: _____

Nº de alunos: _____

1. O que você entende por gestão democrática?
2. Identifique situações na sua escola que demonstrem a gestão democrática?
3. Existe projeto político pedagógico na sua escola? Em caso afirmativo, descreva o processo de elaboração.
4. Quanto à formação continuada, ela está presente na sua escola de que forma? Descreva-as.
5. Enquanto supervisor da escola quais desafios você destacaria quanto à formação continuada e qual a relação com o trabalho dos professores, aprendizagem dos alunos e qualidade da educação?

APÊNDICE C



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – Professores

Dados de Identificação:

Formação superior: _____ **Instituição:** _____

Ano de conclusão: _____

Pós Graduação: Nível: _____ **Área:** _____

Instituição: _____ **Ano de conclusão:** _____

Idade: _____ **Ano de ingresso no magistério:** _____

Regime de trabalho: _____

Carga horária desenvolvida nesta escola: _____ **Turno(s):** _____

Ano/Série em que atua: _____ **Componente curricular:** _____

Nº turmas: _____

Nº de alunos: _____

1. O que você entende por gestão democrática?
2. Identifique situações na sua escola que demonstrem a gestão democrática?
3. Existe projeto político pedagógico na sua escola? Em caso afirmativo, descreva o processo de elaboração.
4. Quanto à formação continuada, ela está presente na sua escola de que forma? Descreva-as.
5. Enquanto professor da escola quais desafios você destacaria quanto à formação continuada e qual a relação com o trabalho dos professores, aprendizagem dos alunos e qualidade da educação?

APÊNDICE D



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – Funcionários

Dados de Identificação:

Formação Básica: _____ **Instituição:** _____

Ano de conclusão: _____

Formação superior: _____ **Instituição:** _____

Ano de conclusão: _____

Pós Graduação: Nível: _____ **Área:** _____

Instituição: _____ **Ano de conclusão:** _____

Idade: _____

Ano de ingresso no Funcionalismo Público: _____

Regime de trabalho: _____ **Turno(s):** _____

Função: _____

1. O que você entende por gestão democrática?
2. Identifique situações na sua escola que demonstrem a gestão democrática?
3. Existe projeto político pedagógico na sua escola? Em caso afirmativo, descreva o processo de elaboração.
4. Quanto à formação continuada, ela está presente na sua escola de que forma? Descreva-as.
5. Enquanto funcionário da escola quais desafios você destacaria quanto à formação continuada e qual a relação com o seu trabalho, atendimento aos alunos e qualidade da educação?

ANEXOS

ANEXO A



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/UFSM vem apresentar a acadêmica Marilda Alves Iansen à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada **Formação continuada de professores: desafio da Supervisão Escolar**.

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é compreender a relação do(s) supervisor(es) da escola na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada da/na Escola em uma escola da rede pública estadual do município de Venâncio Aires.

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Agudo, Outubro de 2014.

Prof^a. Myrian Cunha Krum
Orientadora

ANEXO B



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: Formação continuada de professores: desafio da Supervisão Escolar.

Pesquisadora responsável: Marilda Alves Iansen

Orientadora: Myrian Cunha Krum

Instituição: UAB/ UFSM.

Telefone para contato: (51) 96111372

Prezado(a) Colaborador(a):

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de Curso, do Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, respondendo as perguntas de um questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: O objetivo principal desse estudo é compreender a relação do(s) supervisor(es) da escola na organização e implementação do Projeto de Formação Continuada da/na Escola em uma escola da rede pública estadual do município de Venâncio Aires.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário com perguntas fechadas.

Benefícios: Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos: Não existem riscos relacionados à sua participação.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Agudo, Outubro de 2014.

Professora Autora da Pesquisa

ANEXO C



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do estudo: Formação continuada de professores: desafio da Supervisão Escolar.

Pesquisadora responsável: Marilda Alves Iansen

Orientadora: Myrian Cunha Krum

Instituição: UAB/ UFSM.

Telefone para contato: (51) 96111372

O pesquisador do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados através de um questionário realizado na Escola Estadual de Educação Básica Cônego Albino Juchem. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da Professora Pesquisadora Marilda Alves Iansen. Após este período, os dados serão destruídos.

Agudo, Outubro de 2014.

Marilda Alves Iansen