

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

**O CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
EDUCACIONAL E O TRABALHO DOS
PROFESSORES: INFLUÊNCIAS E POSSIBILIDADES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Bruna Pereira Alves Fiorin

Agudo, RS, Brasil

2013

**O CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
EDUCACIONAL E O TRABALHO DOS PROFESSORES:
INFLUÊNCIAS E POSSIBILIDADES**

Bruna Pereira Alves Fiorin

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

Orientador: Prof. Maiane Liana Hatschbach Ourique

Agudo, RS, Brasil

2013

**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

**O CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL E O
TRABALHO DOS PROFESSORES: INFLUÊNCIAS E
POSSIBILIDADES**

elaborada por
Bruna Pereira Alves Fiorin

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Maiane Liana Hatschbach Ourique, Dra. (UNIPAMPA)
(Presidente/Orientador)

Alexandra Silva Dos Santos Furquim, Me. (UFSM)

Neila Pedrotti Drabach, Me. (UFSM)

Santa Maria, 30 de novembro de 2013.

*Dedico esta monografia ao meu esposo e meus pais,
que são a base para que eu supere os desafios
que surgem a cada dia.*

AGRADECIMENTOS

A Deus;

Ao meu esposo Rubens, que está sempre ao meu lado, pelo amor, confiança e companheirismo em cada momento;

A meus pais Cláudio e Cecília, pela dedicação e carinho;

À minha família e amigos, por fazerem parte da minha trajetória;

À minha orientadora, Prof. Dr^a Maiane Liana Hatschbach Ourique, pelas sugestões e colaborações para a escrita deste trabalho;

À banca avaliadora, que se dispôs a ler e avaliar esta monografia;

Aos professores que aceitaram contribuir com esta pesquisa, pela dedicação e disponibilidade em colaborar com a problematização do tema aqui proposto;

À equipe do Ânima - Núcleo de Apoio à Aprendizagem na Educação, pela acolhida nesse espaço de intensa produção do conhecimento;

Aos que fazem parte do meu dia a dia, torcem por mim e acreditam que eu posso ir ainda mais longe.

Muito obrigada!

RESUMO

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

O CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL E O TRABALHO DOS PROFESSORES: INFLUÊNCIAS E POSSIBILIDADES

AUTORA: BRUNA PEREIRA ALVES FIORIN

ORIENTADORA: MAIANE LIANA HATSCHBACH OURIQUE

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 30 de novembro de 2013.

Os professores têm buscado cada vez mais cursos de pós-graduação como possibilidade de aperfeiçoamento de seu trabalho e, dentre estas possibilidades, está a especialização em gestão. Contudo, pouco se sabe acerca dos reflexos dessa formação no trabalho destes profissionais. Por este motivo, tendo como tema as influências da Especialização em Gestão Educacional no trabalho dos professores, buscou-se compreender, no contexto da Linha de Pesquisa Gestão Educacional, como os professores, especialistas em gestão educacional, descrevem a influência de sua especialização no trabalho que desenvolvem atualmente? A fim de atender a problematização, esta pesquisa qualitativa teve como instrumento de coleta de dados um questionário - com oito professores que concluíram o curso de Especialização em Gestão Educacional, presencial ou a distância, pela Universidade Federal de Santa Maria - e o Projeto Pedagógico destes cursos. Os dados foram analisados através da Análise de Conteúdo. A partir desta organização, percebeu-se que os professores têm uma ampla visão de seu trabalho, optando por cursar a especialização por acreditarem nela como uma forma de educação continuada. Os professores destacam a influência da gestão educacional em suas ações, assim como da especialização em questão, que contribui para que eles se percebam gestores, compreendam melhor a organização escolar e as políticas públicas, e participem mais das discussões que acontecem na escola. Por fim, a pesquisa possibilitou constatar a relevância de uma especialização como esta, que corrobora para a constituição do profissional professor como gestor, oportunizando, além de aprofundamento, uma visão ampliada do contexto educacional, de suas políticas e do trabalho dos professores.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Professores. Trabalho.

ABSTRACT

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

O CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL E O TRABALHO DOS PROFESSORES: INFLUÊNCIAS E POSSIBILIDADES

(THE COURSE OF SPECIALIZATION IN EDUCATIONAL MANAGEMENT AND
TEACHERS' WORK: INFLUENCES AND POSSIBILITIES)

AUTHOR: BRUNA PEREIRA ALVES FIORIN

ADVISER: MAIANE LIANA HATSCHBACH OURIQUE

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 30 de novembro de 2013.

Teachers have increasingly sought postgraduate courses as a possibility to improve of their work and, among these possibilities, is the Management Specialization. However, little is known about the effects of this formation in the work of these professionals. For this reason, having as theme the influences of Specialization in Educational Management in the work of teachers, sought to understand in the context of the Research Line Educational Management, as teachers, specialists in educational management, describe the influence of its specialization in the work currently developing? In order to meet the questioning, this qualitative research was to instrument data collection a questionnaire - eight teachers who have completed the Course of Specialization in Educational Management, presentational or distance, from the Federal University of Santa Maria - and these Educational Project courses. Data were analyzed using content analysis. From this organization, it was found that teachers have a broad overview of his work, opting to attend specialization for believing in it as a form of continuing education. Teachers highlight the influence of educational management in their actions, as well as the specialization in question, that helps them to understand managers better understand the school organization and public policies, and participate more in the discussions that take place at school. Finally, the research analyzes showed the importance of specialization such as this, which confirms the formation of the professional teacher as manager, creating opportunities, and deepening, a magnified view of the educational context, their policies and the work of teachers.

Key words: Educational Management. Teachers. Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Contato realizado com 20 pessoas.	15
Figura 2 . Formação inicial dos sujeitos de pesquisa.	24
Figura 3 . Distribuição dos professores nas etapas e níveis de ensino.	25
Figura 4 - Compreensão de trabalho dos professores.	30
Figura 5 - Motivo para a escolha do curso de Especialização em Gestão Educacional.	31
Figura 6 - Características da gestão	35

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Modelo para questionário	48
Apêndice B - Termo de consentimento	49
Apêndice C - Trabalho que desenvolve	50
Apêndice D - Categoria trabalho	51
Apêndice E - Compreensões sobre a gestão educacional.	52
Apêndice F - Curso de Especialização em Gestão Educacional.....	53
Apêndice G - Formação inicial e a Especialização em Gestão Educacional	54
Apêndice H - Gestão educacional e o trabalho desenvolvido.....	55
Apêndice I - Curso de Especialização em Gestão Educacional e o trabalho.....	56
Apêndice J - Especialização em Gestão Educacional e educação continuada.....	57

SUMÁRIO

CAMINHOS DA PESQUISA	10
1 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	13
1.1 Abordagem	13
1.2 Técnica de coleta de dados.....	13
1.3 Análise dos dados.....	16
2 DISCUSSÕES INICIAIS	18
2.1 Especificidades da gestão educacional	18
2.2 Os professores e seu trabalho.....	20
3 PERSPECTIVAS SOBRE O TRABALHO DOS PROFESSORES: COMPREENSÕES A PARTIR DE ALGUNS DISCURSOS	24
4 (ESPECIALIZAÇÃO EM) GESTÃO EDUCACIONAL: INFLUÊNCIAS E RELAÇÕES PARA O TRABALHO DOS PROFESSORES	31
4.1 Entendendo os motivos para cursar a Especialização em Gestão Educativa	31
4.2 Gestão educacional.....	33
4.3 Formação inicial e Especialização em Gestão Educacional: estabelecendo relações.....	36
4.4 Influências da gestão e da Especialização em Gestão Educacional no trabalho dos professores	37
4.5 Especialização em Gestão Educacional como possibilidade de educação continuada	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICES	48

CAMINHOS DA PESQUISA

Durante graduação no curso de Pedagogia e no Mestrado em Educação na Universidade Federal de Santa Maria, muito se discutia sobre trabalho e, especificamente, trabalho dos professores. Em meio a estas discussões questionava-se sobre os fatores que influenciavam e/ou contribuíam para o trabalho destes profissionais. Considerando este contexto direcionado para a área da gestão, propôs-se como tema para a pesquisa: As influências da Especialização em Gestão Educacional no trabalho dos professores.

Este tema justifica-se por se ter percebido que os professores têm buscado cada vez mais a pós-graduação como possibilidade de aperfeiçoamento de seu trabalho, procurando, muitas vezes, cursos de especialização em gestão. A procura por uma especialização pode ser justificada devido à importância, na contemporaneidade, de espaços para a educação continuada de professores, ainda mais devido às constantes cobranças em relação ao trabalho que desenvolvem e suas responsabilidades no contexto escolar. Além disso, o mercado do trabalho é cada dia mais concorrido e competitivo, exigindo que cada profissional busque se superar e se destacar nesse contexto. Assim, muitos professores entendem que é necessário investir em processos educativos a fim de continuar aperfeiçoando-se e enriquecendo seu trabalho.

Desta forma, a formação continuada para professores pode estar atrelada a ideia de que [a.] aquele que ensina precisa ser convidado a conhecer-se como aprendiz+(PORTILHO et al., 2007, p. 21). Ainda nessa linha, acredita-se que é

[...] eminente a necessidade de uma formação contínua do ensinante que foque o conhecimento da própria aprendizagem e possibilite que ele se pense, se aproprie deste seu processo de aprender para poder fazer conexões e modificar sua forma de ensinar (PORTILHO et al., 2007, p. 22).

A partir desta compreensão questiona-se: o curso de Especialização em Gestão Educacional é percebido como processo de educação continuada? Busca-se este curso por que se acredita que ele é essencial para quem pretende trabalhar em instituições de ensino? Quais os motivos que contribuem para que os licenciados decidam cursar a Especialização em Gestão Educacional? Considerando estes questionamentos e o contexto da Linha de Pesquisa Gestão Educacional, tem-se

como problematização central: **como os professores, especialistas em gestão educacional, descrevem a influência de sua especialização no trabalho que desenvolvem atualmente?** A fim de atender à problematização apresentada, aplicou-se um questionário com professores que concluíram o curso de Especialização em Gestão Educacional, presencial ou a distância, pela Universidade Federal de Santa Maria. Além disso, analisou-se o Projeto Pedagógico (PP) destes cursos.

Na busca por contextualizar este curso de Especialização em que os sujeitos da pesquisa se formaram, descreve-se alguns aspectos que corroboram para compreender a sua organização:

- O curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM, seja presencial ou a distância, busca "a reflexão em torno do cumprimento do princípio de implantação da gestão democrática" (UFSM, 2012, p. 10) (UFSM, 2006, p. 5). Esta gestão (democrática) é descrita, na proposta do curso, como

uma relação teórico-prática que deve envolver a participação de todos no desempenho administrativo-pedagógico e no compromisso sócio-político de modo que legitime a inserção da comunidade interna e externa nos planos e projetos da escola (UFSM, 2012, p. 10) (UFSM, 2006, p. 6).

- O curso EaD é de caráter eventual a distância, seguindo uma carga horária de 390 horas distribuídas em um total de 26 créditos (UFSM, 2012). O curso presencial, no entanto,

é de caráter permanente, com uma carga horária de 360 horas. aula sendo destas 270 horas de disciplinas obrigatórias comuns a todos os alunos (seis disciplinas) e 90 horas em disciplinas de atividade complementar integralizada através de disciplinas Optativas [...] Têm um total de 24 créditos (UFSM, 2006, p. 8).

Seja presencial ou a distância, o curso de Especialização em Gestão Educacional segue uma proposta curricular que o identifique

a partir de sua natureza na área das políticas educacionais através das políticas sociais, como curso de educação continuada, não mais voltado para a formação de profissionais para exercer funções parceladas e setorializadas na escola, mas qualificar o profissional para, como competências e habilidades nas áreas administrativo-pedagógicas construir, a partir do coletivo escolar, a gestão da educação (UFSM, 2012, p. 16) (UFSM, 2006, p. 9).

Defende-se, assim, a gestão democrática e seus princípios voltados à participação, descentralização e autonomia, acreditando no coletivo para a organização e transformação da escola.

Tendo por base esse contexto, delimitou-se como objetivo geral desta pesquisa: compreender como os professores, especialistas em gestão educacional, descrevem a influência de sua especialização no trabalho que desenvolvem atualmente. Como objetivos específicos estabeleceram-se os seguintes:

- realizar um estudo sobre a gestão educacional buscando aprofundar o tema;
- aplicar um questionário com professores, especialistas em gestão educacional, buscando evidenciar, em seus discursos, as relações que estabelecem entre o trabalho que desenvolvem e a gestão educacional;
- analisar o Projeto Pedagógico do curso de Especialização, presencial e a distância, em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, objetivando perceber as principais características do curso em questão e relacioná-las aos discursos dos professores.

Com o intuito de pesquisar o contexto e os sujeitos apresentados descreve-se, no decorrer deste trabalho, como a pesquisa foi organizada, apresentando: "1 Fundamentos metodológicos"; 2 Discussões Iniciais sobre "2.1 Especificidades da gestão educacional" e "2.2 Os professores e seu trabalho"; análises que fundamentaram a pesquisa, sistematizadas a partir de dois capítulos: "3 Perspectivas sobre o trabalho dos professores: compreensões a partir de alguns discursos" e "4 (Especialização em) Gestão Educacional: influências e relações para o trabalho dos professores"; e as "Considerações Finais" do trabalho, retomando questões problematizadas durante a pesquisa e apresentando o fechamento do estudo.

1 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

Com base no problema e objetivos apresentados organizou-se a metodologia que orientou este estudo, evidenciando a abordagem, os sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise dos dados que constituíram a investigação.

1.1 Abordagem

Neste estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa, na intenção de problematizar e analisar os dados da pesquisa e não apenas quantificá-los. Considera-se os sujeitos da pesquisa e o contexto no qual estão inseridos, acreditando que o "[...] objeto não é um dado isolado e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações" (CHIZZOTTI, 2006, p. 19).

Nessa perspectiva, defende-se a relevância de considerar os sujeitos da pesquisa e o seu contexto, pois estes são parte integrante do processo de produção do conhecimento e carregam em suas respostas características de si e do seu meio que podem influenciar nos dados da pesquisa.

O estudo realizado contou com sujeitos que possuem uma unidade de interesse. Por mais que eles tenham formações distintas, assemelham-se por serem professores e terem realizado o curso de Especialização em Gestão Educacional em uma mesma Universidade.

1.2 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados desta pesquisa aconteceu a partir de questionário composto por nove questões, com professores que concluíram o curso de Especialização em Gestão Educacional, presencial ou a distância, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), buscando uma quantidade previamente pensada de oito sujeitos de pesquisa. Os critérios para a escolha dos sujeitos de pesquisa foram:

- ter como formação inicial uma licenciatura;

- ter concluído o curso de Especialização em Gestão Educacional presencial ou a distância da UFSM;
- estar trabalhando como professor atualmente.

Para contatar estes sujeitos, solicitou-se às coordenações dos cursos de Especialização em Gestão Educacional, presencial e a distância, da UFSM o contato de pessoas da última turma que concluíram estes cursos. O curso EaD forneceu os contatos solicitados. Contudo, não se obteve retorno da coordenação do curso presencial. Como pretendia-se trabalhar com sujeitos de ambos os cursos (presencial e a distância), foram convidados outros cinco sujeitos formados em turmas mais antigas do curso presencial, que se enquadravam nos critérios estabelecidos. Reuniu-se todos estes contatos - presencial convidados e EaD fornecidos pela coordenação - e sorteou-se 20 deles. Após, contactou-se cada um, por e-mail, explicando a pesquisa, seu objetivo e critérios para a escolha dos participantes, convidando quem atendia a esses critérios a responder um questionário.

Dos 20 convites enviados:

- dois voltaram, destacando que estes e-mails não são mais acessados por seus usuários . contatos inválidos;
- nove pessoas não responderam;
- uma afirmou que não finalizou a especialização, pois havia sido chamada em uma escola e não teve tempo para conciliar as duas atividades;
- oito professores de escolas que concluíram o curso de Especialização em Gestão Educacional, presencial ou EaD da UFSM, aceitaram o convite e responderam o questionário proposto, alcançando o número de sujeitos pensados inicialmente. Dos oito participantes, cinco concluíram o curso a distância e três o curso presencial. Com isso, obteve-se a seguinte amostra, conforme a Figura 1:

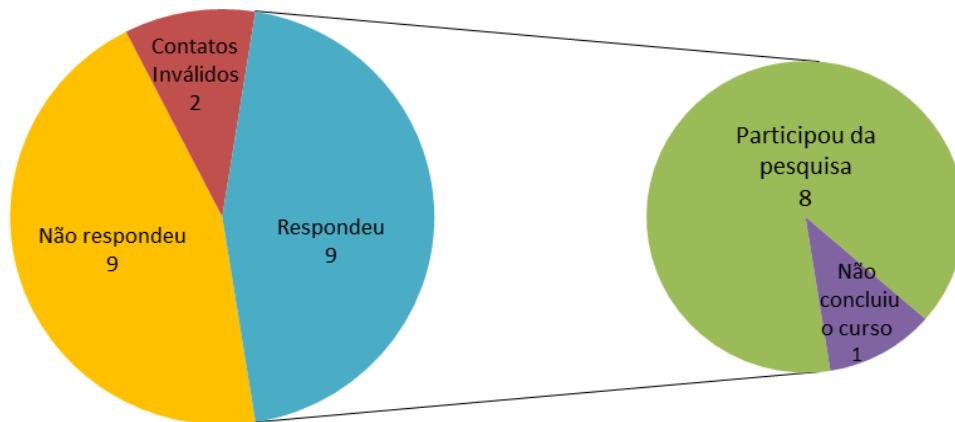


Figura 1- Contato realizado com 20 pessoas.

Para a construção e organização dos questionários partiu-se de algumas categorias iniciais: Professor, Gestão Educacional e Trabalho. Estas categorias foram pensadas a fim de orientar os questionários e não se distanciar dos objetivos da pesquisa, permanecendo as mesmas no processo de análise. Acredita-se que a categorização caracteriza a imersão do pesquisador nos dados e a sua forma particular de agrupá-los segundo sua compreensão+ (SZYMANSKI; ALMEIDA; PRANDINI, 2004, p. 75). Desta forma, é possível, a partir das categorias estabelecidas, manter o foco dos questionários e das análises.

A pesquisa foi planejada e desenvolvida conforme a seguinte proposta:

- 1- escolha e estabelecimento de critérios para a seleção dos sujeitos;
- 2- convite para os sujeitos em questão participarem da pesquisa, explicando-lhes a proposta do projeto;
- 3- solicitação de autorização para utilizar os dados dos questionários;
- 4- realização dos questionários;
- 5- revisão dos dados e sua organização em tabelas;
- 6- análise dos dados (questionários e Projetos Pedagógicos);
- 7- revisão da pesquisa;
- 8- sistematização.

1.3 Análise dos dados

A análise dos dados, que tem por objetivo [p.a.] propor uma explicação do conjunto de dados reunidos a partir de uma conceitualização da realidade percebida ou observada (CHIZZOTTI, 2006, p. 69), foi organizada a partir da Análise de Conteúdo. Esta análise é considerada [p.a.] um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável [...] (BARDIN, 2011, p. 27). Esta análise busca ir além do aparente, exigindo buscar nas entrelinhas informações que corroborem para a investigação.

A Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2011), organiza-se em torno de três pontos: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que o pesquisador irá organizar os dados, sistematizar as ideias iniciais, estabelecer um programa a ser seguido. Nesta primeira etapa, escolhem-se os documentos a serem analisados, formulam-se hipóteses e objetivos (BARDIN, 2011). Uma hipótese "é uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo aos procedimentos de análise" (BARDIN, 2011, p. 98). Entende-se, assim, que apontar hipóteses é interrogar a si mesmo sobre as possibilidades que estão surgindo, confirmando ou não as impressões iniciais.

A pré-análise, de acordo com Franco (2005), pode seguir alguns passos:

- 1- Leitura flutuante: entendida como primeiro contato com os documentos e textos a serem analisados, buscando representações, impressões;
- 2- escolha dos documentos;
- 3- formulação das hipóteses: suposição provisória que se buscará confirmar ou não;
- 4- referência aos índices (menção) e a elaboração de indicadores (frequência).

Após a pré-análise, o material (questionário e Projetos Pedagógicos) foi explorado e organizado para que a próxima etapa (categorização, tratamento dos resultados e interpretação) acontecesse. Ressalta-se que a categorização é ponto crucial para a Análise de Conteúdo. Ela é [p.a.] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um

reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos+ (FRANCO, 2005, p. 57).

Considerando o percurso das análises, é relevante destacar que os Projetos Pedagógicos dos cursos de Especialização em Gestão Educacional compreendem, ainda, uma pesquisa documental, caracterizada por ser uma fonte primária de coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 1990), em que são analisados documentos sem tratamento analítico de outros autores. A pesquisa documental tem a finalidade de complementar as informações obtidas por outros métodos, como os questionários, esperando encontrar nos documentos informações relevantes para o objeto em estudo.

Portanto, considerando o caminho metodológico descrito, buscou-se alcançar os objetivos propostos, refletir sobre a problematização e apresentar considerações sobre o tema em questão.

2 DISCUSSÕES INICIAIS

2.1 Especificidades da gestão educacional

A gestão surge como superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de paradigma, de visão de mundo com que se percebe e reage em relação à realidade (LÜCK, 2011).

[...] a utilização do termo gestão não corresponde à simples substituição terminológica, baseada em considerações semânticas. Trata-se, sim, da proposição de um novo entendimento de organização educacional e de seus processos e, para além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola (LÜCK, 2011, p. 53).

Desta forma, a administração passa a ser uma dimensão da gestão, constituindo a gestão administrativa. Acredita-se que a administração apresenta-se de modo fragmentado, enquanto a gestão [p.] tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial+ (DOURADO, 2007, p. 924), apresentando uma totalidade na coordenação e organização dos sistemas de ensino. Como ressalta Lück,

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2011, p. 35-36).

É possível evidenciar, a partir da afirmação da autora, que a gestão educacional não é algo simples, ainda mais por ser preciso considerar as políticas públicas, seguir princípios democráticos de autonomia, participação, autocontrole e transparência, estabelecendo o [p.] direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas [...] (LÜCK, 2006, p. 25), realizando ações associadas e articuladas. Considerando os princípios apresentados, percebe-se que a gestão educacional refere-se ao sistema de ensino como um todo.

Trata-se de uma orientação exercida por equipe de gestão. Está, pois, esse conceito associado ao fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional, pela participação responsável de todos os membros da sociedade civil e da comunidade escolar nos vários níveis e âmbitos das decisões necessárias e da sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK, 2011, p. 37).

A autora ressalta ainda que o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são co-responsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados (LÜCK, 2011, p. 76). Desta forma, o relacionamento nesse processo educacional é orientado por uma concepção de ação conjunta. Na gestão da escola, esse processo

[...] corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação do seu projeto político-pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação (LÜCK, 2011, p. 81).

Dar vez e voz à comunidade escolar, fazer com que o Projeto Pedagógico seja um documento que represente a realidade da escola e seja construído e reelaborado no coletivo, não é tarefa fácil, mas esse é um dos desafios a serem superados pela escola. O Projeto Pedagógico é um documento orientador essencial para a instituição, uma vez que aborda as perspectivas e concepções nas quais a instituição acredita, sua realidade e as propostas que representam sua comunidade. Por estes motivos, o PP deve ser construído pelo coletivo e estar sempre em reformulação a fim de se adequar às mudanças que ocorrem frequentemente na organização escolar.

O Artigo 14 da Lei 9394/96 de Diretrizes Bases da Educação Nacional reforça também que

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

- I . participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II . participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2010, p. 14).

Considerando essas afirmações destaca-se a relevância do PP como documento que aponta um rumo, uma direção, um sentido explícito para um compromisso estabelecido coletivamente+ (VEIGA, 1998, p. 13). O Projeto Pedagógico pode ser entendido, ainda, como um processo de planejamento, discussão, decisão, ação, reflexão, avaliação, replanejamento e nova ação, sendo espaço para que se afirme ou se construa a identidade da escola (VEIGA, 1995). Um documento pensado nessa perspectiva conseguirá representar melhor a instituição, sua comunidade, suas propostas e concepções. Afinal, é um documento flexível, construído e reformulado no grupo e que perpassa as ações da instituição, sendo ferramenta que permite potencializar o trabalho de seus profissionais e o alcance de objetivos comuns.

Enfim, retomando a gestão educacional e as características apresentadas, destaca-se sua visão e orientação de conjunto, as ações articuladas e, por isso, mais consistentes, a sua dimensão política e social, a ação para a transformação, a participação, a práxis, a autonomia, dentre outros fatores que influenciam as ações e aspectos da educação (LÜCK, 2011). Considerando estes fatores é possível perceber que a educação, em seu sistema macro e micro, sofrerá influências da gestão. Desta forma, pensando que o trabalho dos professores perpassa a educação, é possível questionar: como o trabalho destes profissionais se relaciona com a gestão educacional e quais as influências dessa especialidade no trabalho desenvolvido por eles? Estas são questões discutidas no decorrer deste estudo a partir dos discursos dos sujeitos de pesquisa e que direcionaram as análises aqui descritas.

2.2 Os professores e seu trabalho

Considerando o contexto da gestão educacional apresentado, e entendendo o trabalho dos professores como a práxis¹, a docência, a pesquisa e a gestão, tem se

¹ A ideia de práxis foi muito bem caracterizada por Carr (2002): [...] Lo característico de la praxis es que se trata de una forma de acción reflexiva que puede transformar la teoría+ que la rige. [...] Sin embargo, em la práxis, la teoría está tan sometida al cambio como lá práctica misma. Ni la teoria ni la práctica gozan de preeminência: cada una modifica y revisa continuamente la otra (CARR, 2002, p. 101). Além disso, é relevante considerar que [...] A práxis como exercício pedagógico permite ao sujeito, como sujeito histórico e coletivo, acessar os caminhos de sua autonomia+(FRANCO, 2008, p. 114).

questionado como esta gestão acontece. Será o curso de Especialização em Gestão Educacional um dos eixos que auxiliam nesse trabalho e nessa compreensão? Qual o contexto do trabalho dos profissionais da educação? O que se exige deles?

Desde o início de sua carreira, o professor percebe as expectativas e cobranças direcionadas ao seu trabalho.

O início da atividade profissional é, para todos os indivíduos, um período contraditório. Se, por um lado, o ter encontrado um lugar, um espaço na vida activa, corresponde à confirmação da idade adulta, ao reconhecimento do valor da participação pessoal no universo do trabalho, à perspectiva da construção da autonomia, por outro, as estruturas ocupacionais raramente correspondem à identidade vocacional definida nos bancos da escola, ou através das diferentes atividades socioculturais, ou modelada pelas expectativas familiares. Assim, é no jogo de procura de conciliação, entre aspirações e projetos e as estruturas profissionais, que o jovem professor tem de procurar o seu próprio equilíbrio dinâmico, reajustar, mantendo o sonho que dá sentido aos seus esforços (CAVACO, 1995, p. 162-163).

Em meio a estas incertezas, o professor tem que saber, ainda, como lidar com as diferentes visões que se tem de seu trabalho, já que "[...] a atividade do professor é muitas vezes entendida/ vivenciada como vocação missionária, negando-se à sua ação uma dimensão crítica da ética e das políticas educacionais" (NOCARATO; VARANI; CARVALHO, 1998, p. 77). Os professores são vistos também, por alguns, como mediadores, por outros, como trabalhadores, ou até transmissores de conhecimentos. Lancillotti (2008, p. 72), por exemplo, afirma que o trabalho dos professores é entendido "[...] como atividade orientada a um fim . ensinar+ Essa diversidade de conceitos e entendimentos em relação ao trabalho dos professores faz emergir muitas questões: O trabalho dos professores é cuidar? É educar? É passar+ conteúdos? Ensinar? É vocação, dom, assistencialismo? Pauta-se na transmissão, na construção ou na produção de conhecimentos?

De mero transmissor de conhecimentos, a alguém que deve orientar para um novo horizonte; de mero transmissor de conteúdos, o professor passa, agora, a lidar com um abrangente conceito de educação. Para tanto, lhe é exigido ser profissional que reafirmará os valores, a conduta ética; alguém que educará para a saúde, para direitos e deveres; educar para que os estudantes tenham condições de fazer escolhas e de construir seu destino, adaptando-se continuamente em um mundo em mutação (FERREIRA, 2006).

Na sociedade brasileira contemporânea novas exigências são acrescentadas ao trabalho dos professores. Com o colapso das velhas certezas morais, cobra-se deles que cumpram funções da família e de outras instâncias sociais; que respondam à necessidade de afeto dos alunos; que resolvam os problemas da violência, da droga e da indisciplina; que preparem melhor os alunos para as áreas de matemática, de ciências e tecnologia para colocá-los em melhores condições de enfrentar a competitividade; que restaurem a importância dos conhecimentos e a perda da credibilidade das certezas científicas; que sejam os regeneradores das culturas/identidades perdidas com as desigualdades/ diferenças culturais; que gerenciem as escolas com parcimônia: que trabalhem coletivamente em escolas com horários cada vez mais reduzidos. Em que pese a importância dessas demandas, não se pode exigir que os professores individualmente as atendam. Espera-se, pois, que, coletivamente, apontem caminhos para o enfrentamento dessas exigências (PIMENTA; LIMA, 2004, p. 14).

Além do mais, o mercado de trabalho exige profissionais que estejam constantemente atualizando-se, aprofundando-se, estudando, apresentando-se como um profissional crítico em busca de novos conhecimentos. Essas cobranças estendem-se aos professores, sendo comum encontrar um número cada vez maior de expectativas em relação ao trabalho docente (PAPI, 2005, p. 35). Alcançar este perfil, exigido na contemporaneidade, é um dos desafios enfrentados pelos profissionais da educação, ainda mais porque "O ensino de graduação enfrenta, no Brasil, uma situação de desprestígio evidenciada pela desvalorização do ensino em relação à pesquisa [...]" (BICUDO, 1996, p. 183).

Contudo, não se pode esquecer que o processo de ensinar em si já predispõe a pesquisa. Como afirma Freire,

não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que-fazer-se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo, educo e me educo. Pesquiso para conhecer e o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade (FREIRE, 1996, p. 16).

Será preciso, então, ir além da pesquisa que já se realiza no fazer docente, é preciso buscar uma educação continuada que auxilie a pensar a realidade da sala de aula e da escola, mas, além disso, que proporcione novos espaços de discussões e novas visões: outro espaço de produção de conhecimentos.

Essa perspectiva reforça a ideia de que apenas concluir uma licenciatura não basta e que, por isso, a pesquisa ou os cursos visando a uma educação continuada são cada vez mais presentes na vida dos profissionais da educação, fazendo com que estes profissionais estejam buscando se atualizar e aperfeiçoar o seu trabalho.

Afinal, [p. 749] seus princípios são questionados, currículos são revistos, avaliações são implementadas, tendentes a dotar qualidade ao ensino/aprendizagem+ (ALONSO, 2008, p. 749), não permitindo que o professor fique estagnado. Sabe-se que essas exigências feitas aos professores, e os cursos que eles fazem, influenciam em suas escolhas, mas em que sentido? De que forma a gestão educacional, explicitada anteriormente, aprofundada a partir de um curso de especialização, influencia o trabalho dos professores? Este curso é procurado como forma de educação continuada? Estas são algumas questões que fundamentam esta pesquisa e que fazem com que se problematize o tema em questão.

3 PERSPECTIVAS SOBRE O TRABALHO DOS PROFESSORES: COMPREENSÕES A PARTIR DE ALGUNS DISCURSOS

Uma das categorias deste trabalho é **Professor**. Este também foi um dos critérios para a escolha dos sujeitos de pesquisa: **estar trabalhando como professor atualmente**. Além disso, exigia-se que os participantes da pesquisa **tivessem como formação inicial uma licenciatura**. Esse direcionamento contribuiu para que se conseguisse uma unidade entre os sujeitos de pesquisa e o trabalho que desenvolvem atualmente. Com isso, obteve-se participantes formados em três cursos, como representado na Figura 2:

Formação inicial		
Licenciatura em Filosofia	Licenciatura em História	Licenciatura em Pedagogia

Figura 2 . Formação inicial dos sujeitos de pesquisa.

Considerando esta formação inicial, os participantes descreveram o trabalho que desenvolvem hoje, ressaltando, principalmente, a categoria **Professor**. A partir dos discursos evidenciou-se que trabalhar como professor nas diferentes etapas da Educação Básica ou na Educação Superior é o que mais caracteriza o trabalho desenvolvido pelos sujeitos de pesquisa. Muitos deles, inclusive, trabalham em mais de uma turma ou nível de ensino, expandindo ainda mais a área de abrangência de seu trabalho. Na Figura 3 a seguir, representa-se a distribuição desses profissionais apenas no que se refere às etapas e níveis de ensino em que trabalham como professores.

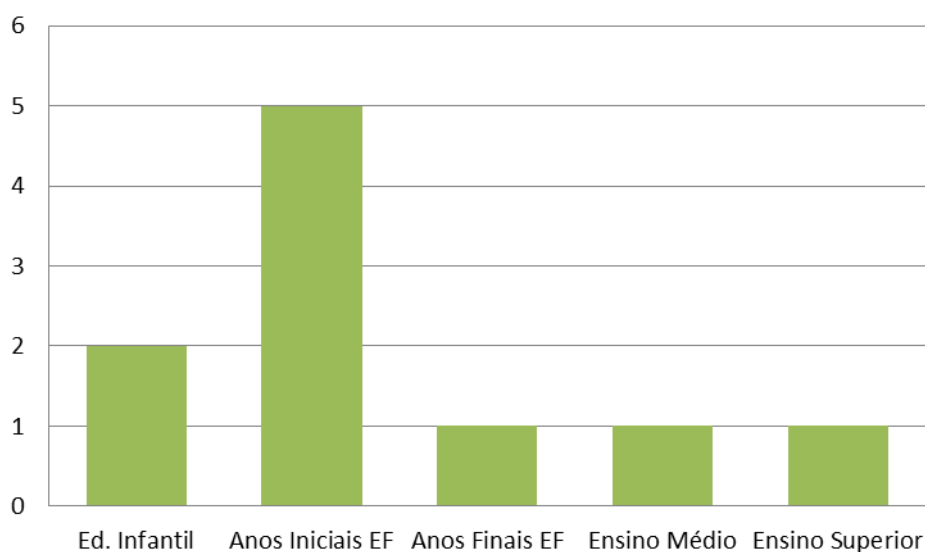


Figura 3 . Distribuição dos professores nas etapas e níveis de ensino.

Além de trabalharem na Educação Infantil, anos iniciais ou finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio ou Ensino Superior, alguns professores eram também coordenadores ou tutores de cursos de graduação a distância:

- %Sou [...] Coordenador Acadêmico na Faculdade [...] +(PROFESSOR A).
- %a.] tutora à distância do curso de Pedagogia Licenciatura Plena da UFSM+ (PROFESSORA F).

Apenas três sujeitos apontaram trabalhar somente como professores da Educação Básica, em escolas municipais, estaduais ou particulares do Rio Grande do Sul. Os demais, como já apresentado, trabalham também na Educação Superior, como coordenadores ou tutores de cursos de graduação. Apesar desta pesquisa não abarcar as questões de precarização ou descontentamento salarial e de terem participado professores de escolas públicas e privadas, não se pode desconsiderar o seguinte fato:

O aumento dos contratos temporários nas redes públicas de ensino, chegando, em alguns estados, a número correspondente ao de trabalhadores efetivos, o arrocho salarial, o respeito a um piso salarial nacional, a inadequação ou mesmo ausência, em alguns casos, de planos de cargos e salários, a perda de garantias trabalhistas e previdenciárias [...] têm tornado cada vez mais agudo o quadro de instabilidade e precariedade do emprego no magistério público (OLIVEIRA, 2004, p. 1140).

Estes fatores podem colaborar para que os professores procurem outros espaços de trabalho, buscando tutorias ou cargos em instituições de Ensino Superior, por exemplo, como uma diversificação de sua prática e, até mesmo, complementação de sua renda.

Conhecendo um pouco melhor o perfil de cada um dos participantes da pesquisa, adentra-se na discussão sobre o que eles compreendem por trabalho dos professores. Distribuiu-se as respostas em relação à categoria trabalho nos seguintes grupos:

- a - escola/ sala de aula;
- b - relações/ laços;
- c - conteúdos/ conhecimentos;
- d - mudança social/ realidade;
- e - profissional;
- f - planejamento/ preparação/ ação.

Como é possível perceber, os sujeitos da pesquisa têm compreensões diversas sobre o trabalho dos professores. Ao mencionar a escola e a sala de aula, o fizeram na intenção de marcar que o trabalho dos professores não acontece somente na aula, mas inicia antes mesmo de chegar à escola. A Professora C afirma: *%a.] vai além da sala de aula. Ele está presente, intrínseco, no cotidiano dentro e fora da escola [...] ultrapassa as fronteiras de uma sala de aula, da escola, da comunidade [...]*+O Professor A argumenta nessa mesma perspectiva: *%a acontece antes de chegar na escola [...] é também o envolvimento dentro da sala de aula [...]*+

Esses discursos apresentam uma visão ampliada acerca do trabalho dos professores, deixando para trás a velha compreensão de que o trabalho do professor é *%dar aula*+. Sabe-se que o professor não encerra o seu trabalho no momento em que sai da sala de aula ou mesmo da escola, e os depoimentos acima ratificam a complexidade de fatores constitutivos desta atividade.

O discurso dos professores corrobora para que se destaque a relevância de se pensar no contexto da escola como um todo, e não em uma ação que acontece apenas em sala de aula, afinal,

[...] a observação, a análise crítica e a interpretação de significados e percepções dos elementos que sustentam e expressam o clima e de cultura organizacional escolar constituem-se em uma estratégia importante da ação de gestão tanto educacional como escolar [...] (LÜCK, 2010, p. 25).

O outro ponto apresentado nos discursos foi o trabalho envolto nas relações, laços afetivos que cercam a escola e os sujeitos que ali trabalham:

- *%quando estou na escola e me relaciono com colegas e estudantes+(PROFESSOR A).*

- *%criamos laços com os alunos, somos formadores de opiniões+(PROFESSORA D).*

Os professores acreditam que as relações entre eles e seus colegas, e entre eles e os estudantes, são ações que também fazem parte de seu trabalho. Ou seja, não acreditam em um trabalho individual, isolado dos demais trabalhadores da escola. Pelo contrário, defendem a interação entre os diferentes sujeitos e contextos que compõe a organização escolar, compreendida

Como uma instituição de pessoas em constante interação, a escola é o resultado de uma teia de relações e comunicações marcadas por crenças, valores, suposições, expectativas, emoções e sentimentos que determinam como são tomadas decisões, como inovações são aceitas ou rejeitadas, como o trabalho é organizado e realizado e como as ações educacionais se projetam no futuro ou permanecem reproduzindo a situação vigente (LÜCK, 2010, p. 43).

Além de visualizar a escola como espaço de relações e ações, pode-se destacar, ainda, que mesmo alguns destes professores trabalhando com crianças, na Educação Infantil, eles não reduzem seu trabalho ao cuidar, apenas ressaltam os laços existentes entre eles. Essa característica é um avanço, se comparada a discursos de muitos professores, principalmente mulheres, carregados de assistencialismo, dom e vocação, em que o cuidado é o centro do processo e do trabalho desta profissional, ainda mais porque *%o* caráter vocacional do trabalho da mulher foi sendo internalizado pelos vários segmentos sociais [...]+(CHAMON, 2006, p. 14), fazendo com que se pensasse que a mulher era professora por vocação.

A outra face do trabalho dos professores apresentada pelos sujeitos de pesquisa está relacionada com os conhecimentos e conteúdos trabalhados/ produzidos. Diferente de um discurso socializando em que se acredita ser o professor o centro de um processo de transmissão (professor-emissor e aluno-receptor), os sujeitos da pesquisa compreendem o conhecimento como algo que é produzido e não transmitido, como um processo de interrelação entre professor e estudante.

O Professor A afirma: *quando acontece a produção de conhecimento, onde professor aprende com o estudante e o estudante aprende com o estudante. Todo esse processo que gera conhecimento é fruto do trabalho dos professores*+ Outras professoras complementam:

- *é muito mais que um trabalho, é muito mais que transmitir conteúdos*+ (PROFESSORA D).

- *construção de conhecimentos significativos para os educandos*+ (PROFESSORA F).

O que os sujeitos da pesquisa reforçam é que a aprendizagem é construída em uma cooperação entre professor e estudante. É um trabalho em conjunto em que o professor não ignora o passado do estudante e a bagagem com que ele chega à escola. Ao contrário, ele acredita que o que o estudante vivenciou até aquele momento servirá como base para seu desenvolvimento e novos aprendizados. Compartilha-se dessa visão apresentada pelos sujeitos da pesquisa, não sendo a favor de uma Pedagogia Diretiva em que o professor é o *dono*+ do saber e o estudante é tábula rasa, em que o professor fala, decide, e o estudante copia e escuta. Compreende-se, então, que

O trabalho dos professores é a sua própria produção do conhecimento e a dos estudantes, continuamente, até mesmo na aula, prática social que lhe é atribuída. Esta produção que só acontece na interação mediada pela linguagem, é, portanto, subjetiva (porque só acontece quando demandada pelos sujeitos do processo de aprender) e subjetivante (porque acaba por constituir quem aprende, imprimindo-lhe um modo de pensar, de ler o mundo e de interagir) (FERREIRA, 2007, p. 220).

Não se acredita que o conhecimento possa ser transmitido da cabeça do professor para a do estudante, mas, sim, que ambos aprendem durante a aula e com o que nela é trabalhado, produzindo, a partir desse processo, o conhecimento.

Em outra perspectiva, é apresentado pelos sujeitos de pesquisa a responsabilidade de que o professor faça algo a fim de proporcionar mudanças:

- *temos o dever de fazer algo para uma sociedade mais justa e com menos violência [...] incentivarmos a tolerância e ao respeito ao próximo*+ (PROFESSORA D).

- *proporcionar ao estudante a mudança da sua realidade*+ (PROFESSORA F).

A partir destes dois discursos, percebe-se a vontade que os sujeitos da pesquisa têm de, realmente, contribuir para o desenvolvimento dos estudantes,

esperando, além disso, fazer a diferença na vida e realidade enfrentada por cada um, exigindo que o seu trabalho contemple, além da produção do conhecimento, o desenvolvimento de ações que levem a melhorias e transformações sociais. Contudo, é preciso ressaltar que

O professor, diante das variadas funções que a escola pública assume, tem de responder a exigências que estão além de sua formação. Muitas vezes esses profissionais são obrigados a desempenhar funções de agente público, assistente social, enfermeiro, psicólogo, entre outras (OLIVEIRA, 2004, p. 1132).

Chama-se a atenção, então, para que os professores não tomem para si responsabilidades de outros profissionais ou de instâncias maiores, de estados e governos, que deveriam estar preocupados com estas melhorias para a vida de cada cidadão.

O trabalho dos professores ainda é citado como algo *essencial*, *muito importante*, caracterizando o professor como *um profissional da educação* (PROFESSORA F). Por fim, os sujeitos da pesquisa relatam sobre o trabalho dos professores estar compreendido a partir da aula, do planejamento/ preparação, da ação e reflexão:

- *o conjunto de atividades realizadas em preparação para a aula e na aula [...] gestão do pedagógico* (PROFESSORA E).
- *meu trabalho visa propor ações, atividades e momentos pedagógicos* (PROFESSORA F).
- *planejar, executar o planejamento, refletir sobre essas ações* (PROFESSORA G)
- *reflexão-ação-reflexão, no processo de ensino/aprendizagem com educando e educadores* (PROFESSORA H).

Chega-se, então, à compreensão do trabalho dos professores voltado à preparação das aulas, ações desenvolvidas antes e após a chegada na escola, momentos pedagógicos, reflexão sobre todo o processo de ensino e aprendizagem. Os professores acreditam que seu trabalho vai além do *passar* conteúdos, exigindo planejamento e reflexão. Esses argumentos vão ao encontro da afirmação de Oliveira, que ressalta que esse trabalho compreende *o*] a gestão da escola no que se refere à dedicação dos professores ao planejamento, à elaboração de projetos, à discussão coletiva do currículo e da avaliação (OLIVEIRA, 2004, p. 1132).

Resgatando as características principais de cada um dos discursos sobre o trabalho dos professores foi possível sistematizar as ideias na Figura 4, a seguir:

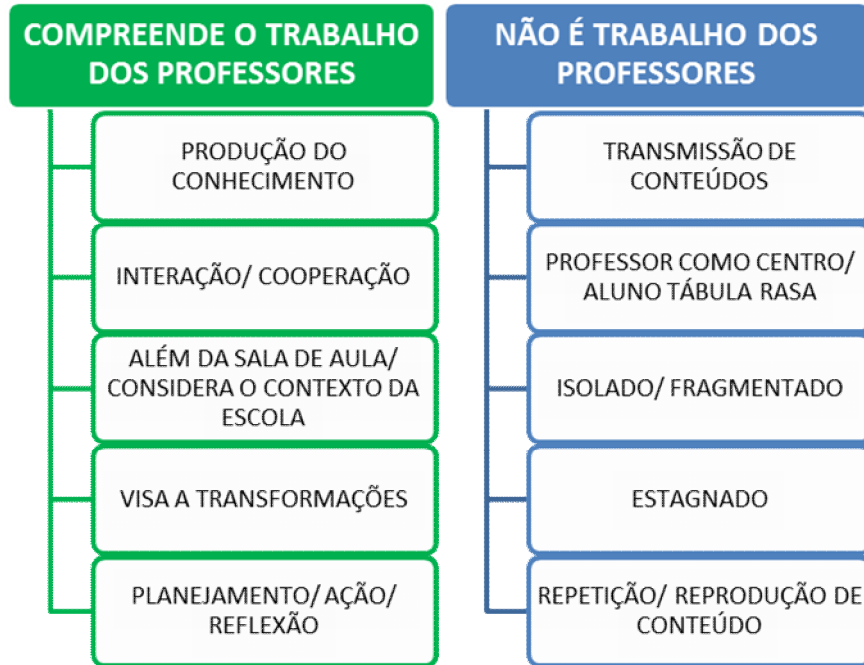


Figura 4 - Compreensão de trabalho dos professores.

Assim representado, o trabalho dos professores tem como base a produção do conhecimento, de professores e estudantes, as interrelações entre os diferentes sujeitos e contextos e a reflexão sobre o trabalho desenvolvido, ressaltando que o professor não está isolado, mas faz parte de um conjunto de profissionais que colaboram para o desenvolvimento do espaço escolar e de sua comunidade.

4 (ESPECIALIZAÇÃO EM) GESTÃO EDUCACIONAL: INFLUÊNCIAS E RELAÇÕES PARA O TRABALHO DOS PROFESSORES

4.1 Entendendo os motivos para cursar a Especialização em Gestão Educacional

A conclusão da Especialização em Gestão Educacional foi um dos critérios para a seleção dos sujeitos de pesquisa, já que se pretendia compreender a influência dessa especialização no trabalho que os professores desenvolvem atualmente. A partir disto, questionou-se a especialização e a gestão educacional em si, buscando compreensões, relações e influências, lembrando que a gestão educacional é uma das categorias desta pesquisa.

Os professores apontaram como principais motivos para cursarem esta especialização: 1) o interesse em especializar-se e aperfeiçoar-se; 2) a necessidade. Conforme observa-se na Figura 5, a maior parte dos professores destaca o interesse em se aperfeiçoar como o principal fator para esta escolha:

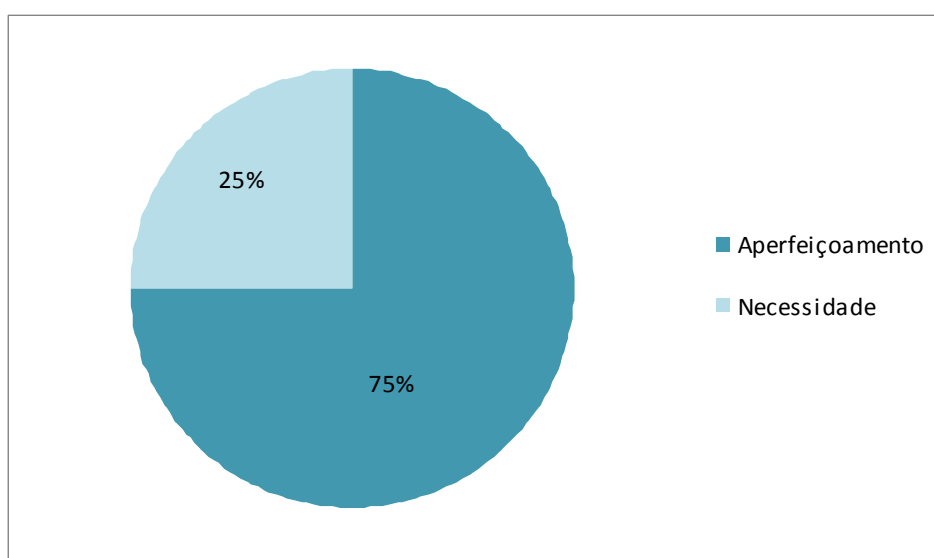


Figura 5 - Motivo para a escolha do curso de Especialização em Gestão Educacional.

Os participantes da pesquisa que apontaram interesse em especializar-se ainda dividiram-se em dois grupos:

- a) interesse em continuar os estudos, aperfeiçoar-se;
- b) aprofundar os conhecimentos relacionados à gestão educacional.

O primeiro grupo afirmou:

- *Primeiramente eu queria voltar a estudar. E como eu já estava dando aula [...] no ensino fundamental e gostava muito do que estava fazendo pensei em me especializar na área educacional*+(PROFESSOR A).

- *Dar continuidade à formação*+(PROFESSORA G).

Esse grupo reforça a procura pela educação continuada, por cursos que possam aprofundar e colaborar para seu trabalho enquanto professores, dando continuidade aos estudos. Estes sujeitos reforçam uma das questões iniciais propostas nesse trabalho sobre a procura pela especialização estar vinculada à busca por uma educação continuada. Além disso, vai ao encontro de um dos objetivos apresentados no Projeto Pedagógico do curso presencial (2006, p. 5) e PP do curso a distância (2012, p. 11), que apresentam o seguinte objetivo: "proporcionar formação continuada aos profissionais da educação no campo da gestão educacional". O objetivo do curso coincide, assim, com o motivo que levou os professores a procurarem esta especialização, oportunizando outro espaço de discussão [que leve os professores a se mobilizarem para a reflexão] (NADOLNY, 2010, p. 30). Esta busca por aperfeiçoamento reforça ainda um olhar diferenciado para a educação e para a escola a partir das questões da gestão e das políticas públicas.

O segundo grupo afirmou:

- *Na graduação foi um tema que me atraiu e me instigou a buscar mais*+(PROFESSORA B).

- *Compreender os processos de gestão e aperfeiçoar-se profissionalmente*+(PROFESSORA E).

- *[...] vontade de aprimorar minha compreensão referente ao funcionamento da educação de uma forma mais ampla, possibilitando entendimentos de uma proposta de gestão democrática [...]*+(PROFESSORA F).

Percebe-se que o tema gestão foi um dos fatores que contribuiu para que os sujeitos de pesquisa optassem por esta especialização e não por outra, tendo tanto sua graduação quanto o contexto escolar no qual trabalham atualmente, instigado a

procura pelo curso. Além destes, têm, ainda, os que sentiram a necessidade de realizar este curso:

- *%A necessidade de interagir com outros professores que ocupavam, na época, a função de coordenadores pedagógicos ou se interessavam pelo assunto para a troca de informações+(PROFESSORA C).*
- *%a.] acreditar que um professor deve saber dos aspectos mais burocráticos da escola, isto é, leis e funcionamento em geral [...]+(PROFESSORA D).*

Estes sujeitos apontam a necessidade percebida por eles frente ao contexto escolar, descrevendo a importância de que os professores conheçam outros aspectos que envolvem o trabalho na escola, não só o pedagógico, mas o que diz respeito à coordenação, organização, administração também, destacando a importância desta especialização para a constituição profissional dos professores.

4.2 Gestão educacional

Sobre a compreensão de gestão educacional foi possível encontrar discursos mais conceituais, com apontamentos voltados:

- à organização;
- ao gestor;
- à escola.

Inicia-se pelos sujeitos de pesquisa que apresentam a compreensão de gestão educacional direcionada à organização e ao macrosistema:

- *%a.] atende a organização e coordenação dos processos administrativos, pedagógicos e financeiros deste sistema (municipal, estadual, federal ou privado)+ (PROFESSORA C).*
- *%A organização e o fazer dos processos educacionais que incluem as articulações entre o pedagógico e o administrativo+(PROFESSORA E).*
- *%a.] é a base da organização, são as leis municipais, estaduais e federais que regem a Educação, organiza o sistema+(PROFESSORA G).*

O segundo posicionamento frente à gestão educacional apresentado por um dos participantes da pesquisa refere-se à compreensão do professor como um gestor.

[...] o Gestor de uma instituição de ensino ele organiza juntamente com toda a comunidade escolar a vida que acontece nessa instituição. Isso porque todo o conhecimento gerado na instituição de ensino enriquece a vida de todos aqueles que se envolvem no processo de ensino e aprendizagem (PROFESSOR A).

Este argumento demonstra que os sujeitos da pesquisa acreditam na participação da comunidade no contexto escolar, assim como na influência dos conhecimentos produzidos na vida de todos os envolvidos com o processo de ensino e aprendizagem. Compreendem que o professor não está distante dos acontecimentos da instituição escolar, mas que ele é um professor gestor, participante ativo das ações da escola, este espaço entendido como "[...] um sistema de ações e reações, de iniciativas e omissões expressas por conjuntos de pessoas, de forma explícita ou tacitamente, de modo a alcançarem objetivos almejados pelo grupo [...]" (LÜCK, 2010, p. 24).

O terceiro ponto abordado pelos sujeitos da pesquisa em relação à compreensão sobre a gestão educacional está direcionada para o trabalho desenvolvido na escola, considerando as ações articuladas, a visão de conjunto e o sistema educacional:

- [...] caracteriza-se como agentes fundamentais dentro da instituição escolar. [...] envolve a todos, escola e comunidade escolar, [...] visão de conjunto, articulador, é aquele que possibilita o diálogo aberto, a participação constante de todos+ (PROFESSOR D).

- [...] gestão das ações desenvolvidas no âmbito escolar (pensando na educação de forma mais ampla [...] sistema educacional+) essas podem ser pedagógicas, educacionais, burocrática, organizacionais, financeiras, administrativas, entre outras+ (PROFESSORA F).

Os professores evidenciam a compreensão da complexidade do trabalho educacional e percepção da importância da contribuição individual de todos, em articulação com os demais, para a realização dos objetivos comuns da educação e da organização coletiva+ (LÜCK, 2011, p. 91). Sistematizando esses discursos dos professores sobre a gestão educacional foi possível, então, chegar à Figura 6 a seguir:



Figura 6 - Características da gestão.

Desta forma, percebe-se que os professores não se detêm em conceitos voltados apenas à gestão educacional, mas incluem, em seus apontamentos, características da gestão escolar em uma perspectiva democrática, compreendendo a gestão associada [p.a.] ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo [...] (LÜCK, 2009, p. 1). Os aspectos abordados retomam, também, um dos objetivos da Especialização em Gestão Educacional, que destaca, no Projeto Pedagógico do curso presencial (2006, p. 5-6) e no PP do curso a distância (2012, p. 11), o objetivo de "proporcionar a compreensão crítica dos sistemas escolares em seus aspectos administrativos, técnicos, políticos, econômicos e culturais, com vistas à organização escolar democrática".

Os Projetos Pedagógicos não conceituam a gestão educacional, mas apresentam o gestor educacional como "[...] o docente habilitado para exercer, tanto as funções pedagógicas, como as funções administrativas na perspectiva da gestão democrática como um processo de superação da divisão do trabalho na instituição escolar e nos sistemas educacionais" (UFMS, 2006, p. 4) (UFMS, 2012, 9).

4.3 Formação inicial e Especialização em Gestão Educacional: estabelecendo relações

Após entender melhor qual a compreensão dos professores participantes da pesquisa sobre a gestão educacional, questionou-se a relação que eles estabeleciam entre sua formação inicial e a Especialização em Gestão Educacional. As respostas foram organizadas em dois blocos:

- gestão -> visão ampliada;
- complementares/ relacionadas.

O primeiro grupo de respostas evidenciou que a Especialização em Gestão Educacional proporcionou uma visão ampliada da gestão e da escola, aprofundando questões problematizadas durante a graduação. O Professor A afirma que "*[...] a especialização em gestão educacional fez entender a instituição escolar de modo mais abrangente do que apenas estar preparado para dar aula*". A Professora D reforça esse argumento dizendo:

[...] acredito que o curso de Gestão educacional me trouxe uma visão mais ampla de escola. De uma escola onde todos compartilham das decisões, de uma escola bem mais humana. E essas relações por mais que nos tenham passado na graduação, não foi nessa amplitude do curso de Gestão Educacional.

Esse discurso retoma, ainda, um dos pontos apresentados pelos professores ao serem questionados sobre sua compreensão de gestão educacional: decisões compartilhadas e ações articuladas.

Outra professora ressalta que "*A especialização em gestão educacional é uma forma de ampliar os conhecimentos sobre gestão, pois na minha formação tive uma cadeira, específica, sobre o assunto*" (PROFESSORA G). Esse discurso já aponta a preocupação em aprofundar as questões sobre gestão trabalhadas durante seu curso de graduação, aproximando-se, também, das respostas do segundo grupo de professores, que falam sobre a complementação/ relação entre sua formação inicial e a Especialização em Gestão Educacional:

- "*São complementares, pois ambas me auxiliaram e me auxiliam no dia a dia como professora atuante dentro da escola em que atuo*" (PROFESSORA B).
- "*A Pedagogia abarca todos os processos educacionais, entendida como ciência da educação. A Pedagogia também permite inúmeras possibilidades de trabalho,*

inclusive a gestão [...] ambas se relacionam no sentido de aprofundamento [...]" (PEDAGOGA E).

- *"Uma formação complementa a outra, pois a formação em gestão educacional proporcionou meu aprofundamento em conhecimentos pedagógicos sobre políticas, gestão, etc"* (PROFESSORA H).

Estes professores reforçam a relação entre os dois cursos que fizeram, apontando, principalmente para quem é licenciado em Pedagogia, que o curso já trabalhava algumas questões e que estas foram aprofundadas na especialização. Argumentam, ainda, que a especialização também contribuiu para o trabalho diário desenvolvido na escola, complementando o que a formação inicial já havia proposto.

4.4 Influências da gestão e da Especialização em Gestão Educacional no trabalho dos professores

O problema central desta pesquisa buscava compreender a influência da Especialização em Gestão Educacional no trabalho desenvolvido pelos professores participantes do estudo. Questionou-se, então, dois pontos:

- a influência da gestão educacional no trabalho;
- contribuições e influências da Especialização para o trabalho.

O primeiro ponto pode ser dividido em dois grupos de respostas: a relação gestão/ escola/ sala de aula, e a participação. A maior parte dos professores afirmam que a gestão educacional influencia seu trabalho e está relacionada ao seu trabalho na sala de aula e na escola como um todo. Um dos professores afirma:

[...] consegui prestar atenção nos outros elementos que fazem parte da instituição de ensino e que na minha prática de sala de aula como professor eu não percebia. [...] quando estou na sala de aula como professor sou um gestor, quando estou na atividade administrativa como coordenador sou um gestor (PROFESSOR A).

A Professora C também posiciona-se como gestora: *"Muita influência, pois me entendo como gestora no momento em que estou trabalhando com os alunos em prol da construção de seus conhecimentos (e porque não os meus também) [...]"* (PROFESSORA C).

Complementando, outra professora afirma: *"[...] possibilita compreender melhor os processos educacionais. Especialmente no que se refere ao planejamento e organização do cotidiano escolar"* (PROFESSORA E). A Professora H reforça ainda: *"Na minha prática pedagógica cotidiana, na escola, dentro e fora da sala de aula, nas relações interpessoais com os demais professores, no conhecimento e respeito das políticas públicas da Educação Básica"*.

A partir destes discursos se evidencia que os professores compreendem a gestão interligada ao seu trabalho, em sala de aula ou escola em geral. Eles citam ainda, a influência da gestão educacional em relação à sua participação na escola. Afirmam que a partir dos conhecimentos de gestão educacional procuram *"[...] ser atuante, não esperar, ir em busca, participar das decisões, buscar o melhor para a escola, para os alunos, para a comunidade"* (PROFESSORA B), *"[...] colaborando com o andamento, com a funcionalidade e decisões escolares"* (PROFESSORA C).

Essa participação nas decisões foi um dos aspectos da gestão educacional mais marcantes para os professores, que afirmaram, ainda: *"[...] em vários momentos procuro participar da gestão da escola onde trabalho, sempre quando é possível colaboro com ideias e opiniões sobre as escolhas realizadas pela equipe diretiva"* (PROFESSORA F).

Acerca do segundo ponto questionado - as contribuições e influências da Especialização em Gestão Educacional para o trabalho desenvolvido pelos professores -, pode-se afirmar que os professores retomaram muitas das discussões anteriores sobre a gestão educacional. Essas respostas podem ser analisadas a partir dos seguintes pontos: perceber-se como professor gestor, teoria-prática-participação, e compreensão.

O Professor A afirmou: *"[...] com a Especialização em Gestão educacional eu me dei conta que tudo aquilo que realizo dentro da escola tem relação com a gestão. Sou um gestor como professor e sou um gestor como administrador"* A Professora E compartilha dessa opinião ressaltando que a Especialização fez com que ela entendesse melhor o contexto escolar, e *"Compreender a organização escolar é o modo de tornar-se também uma professora gestora no âmbito das minhas atribuições"*

Os Projetos Pedagógicos dos cursos presencial e a distância ressaltam a compreensão que se tem do gestor:

[...] *gestor*+não é um termo que designa um cargo, uma função na estrutura organizacional das instituições educativas. Refere-se a processos, políticas e ações administrativas em cuja articulação definirá as metas, as definições políticas e as práticas escolares, pensando gestão como um espaço de encontro entre o estado e a sociedade civil na escola. Isto indica que o papel do gestor não se esgota no âmbito da escola, está também estritamente vinculado à gestão do sistema educativo (UFSM, 2006, p. 6) (UFSM, 2012, p. 12).

A partir dos discursos dos professores e do conceito apresentado nestes documentos, percebe-se a importância de compreender-se gestor no contexto da instituição escolar, o que não se refere à ocupação de um cargo, mas a atitude de constituição da ideia de professor gestor, que participa e articula as ações na escola e comunidade.

Outros professores retomaram em suas respostas a importância das questões teóricas trabalhadas durante o curso, assim como a relevância da especialização para sua prática e participação nas ações da escola. A Professora B relatou que a Especialização oportunizou *“embasamento teórico para saber como agir, em determinadas situações”*. Já outra professora acredita que *“ela.] contribui muito na minha prática. Ela está presente na minha sala de aula, onde eu e meus alunos tomamos as decisões em conjunto. Aprendi a ser mais democrática e também a ter mais visão de conjunto”* (PROFESSORA D). A Professora F, por sua vez, retoma a ideia de participação mencionada diversas vezes pelos sujeitos de pesquisa: *“ela.] procuro participar das decisões realizadas pela equipe diretiva, assim participando da gestão da escola”*

Os demais professores relataram a contribuição e influência da Especialização em Gestão Educacional para aprofundar questões, compreender melhor os diferentes atores e espaços da instituição escolar. A Professora C ressalta em relação à Especialização: *“ajudou-me a compreender melhor a função da equipe diretiva e ligação direta desta com o que acontece no pátio e dentro da sala de aula”*. Outra professora complementa afirmando:

Contribuiu em entender como realmente as coisas acontecem, pois temos as leis, a forma como as escolas se organizam, as lutas diárias, de algumas direções e professores para que a escola esteja dentro da legalidade, pois muitas (diretoras) dizem ter uma gestão democrática o que não é verdade, e outras conseguem efetivar a gestão democrática e por isso coloco direção e professora (PROFESSORA G).

Esse discurso retoma um dos objetivos do Projeto Pedagógico do curso presencial (2006, p. 5) e PP do curso a distância (2012, p. 11): "proporcionar análise e reflexão do sistema escolar brasileiro a partir das políticas educacionais vigentes". Além disso, grande parte dos discursos apresentados contribuem para que se retome a organização da Especialização em Gestão Educacional que, por mais que apresente os aspectos da gestão em si, da gestão educacional, da gestão escolar, das políticas públicas, exige que o acadêmico esteja sempre estabelecendo relação entre esses pontos e seu trabalho na escola. Esse é um dos fatores que contribuem para que os professores levem a gestão para suas salas de aula e para o contexto escolar em que trabalham. Acaba não sendo uma preocupação diferenciar a Gestão Educacional (esfera macro da educação, resultado do processo de articulação nas diferentes instâncias educacionais de governo . municipais, estaduais e federal) da Gestão Escolar (âmbito da escola . ações no campo pedagógico, administrativo, financeiro, em articulação com a comunidade escolar), mas sim, adequar à sua realidade as especificidades de ambas a fim de assumir-se como gestor, como profissional que não está restrito a uma sala de aula, mas que é sujeito ativo e participante na escola em que trabalha e no cenário educacional como um todo.

4.5 Especialização em Gestão Educacional como possibilidade de educação continuada

O último ponto abordado nessa pesquisa retoma uma das questões iniciais deste trabalho, referente à possibilidade da Especialização em Gestão Educacional ser procurada como forma de aperfeiçoamento, educação continuada. Esta hipótese fomentou o questionamento acerca dos motivos que levaram os professores a cursarem esta especialização.

Como já mencionado, os professores acreditam na Especialização em Gestão Educacional como forma de educação continuada, tendo, praticamente todos eles, procurado este curso justamente pela vontade de aprimorar-se e buscar novos conhecimentos.

O Professor A estabelece uma relação entre as exigências feitas aos professores e a procura por uma especialização:

Ser professor nos tempos atuais é muito mais que ser apenas um transmissor de conteúdos, pois os estudantes têm muito mais acesso a conteúdos e informações do que os professores. Por esse motivo os professores que se entendem como trabalhadores da educação sentem-se convidados a buscar aperfeiçoamento [...] Os trabalhadores da educação que preocupam-se com a gestão do conhecimento estão sempre em busca de formação continuada e a especialização em gestão educacional é sim uma maneira dessa educação continuada se concretizar.

A Professora B também afirma: *Eu acredito que contribuem sim, para que o professor não se acomode, continue buscando/pesquisando. Sim, acredito que a especialização é uma forma de educação continua, pois oferece aperfeiçoamento+* A Professora G compartilha dessa opinião: *Eu vi o Curso de Gestão como uma formação continuada, os estudos realizados no curso ampliaram meus conhecimentos+* Já a Professora D destaca outro ponto da especialização, a visão ampliada da escola: *Acredito que a gestão é um curso fundamental para a formação continuada. Ela nos dá uma visão mais ampliada da totalidade da escola, ela nos faz refletir no todo e não ficamos só restritos a sala de aula+* Esses sujeitos de pesquisa apresentam-se contrários à estagnação dos professores, acrescentando que é preciso ir além do curso de graduação, da formação inicial, buscando novos caminhos e uma visão mais ampla do contexto no qual estão inseridos enquanto professores, e a Especialização em Gestão Educacional é um destes caminhos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa, foi possível perceber como os professores, Especialistas em Gestão Educacional, compreendem seu trabalho, o que entendem por gestão educacional e como descrevem a influência da gestão educacional e da especialização no trabalho desenvolvido atualmente, relacionando, ainda, os discursos dos professores aos Projetos Pedagógicos dos cursos de Especialização presencial e a distância em Gestão Educacional da UFSM.

Os Projetos Pedagógicos dos cursos analisados (presencial e a distância) são similares e apresentam a mesma estrutura e público-alvo, defendem o mesmo perfil de egresso, objetivos e justificativa. Possuem uma grade curricular com pequenas diferenças, em que o curso presencial oferece disciplinas optativas não disponibilizadas pelo curso a distância, já que a carga horária das disciplinas do curso EaD é maior. Estas semelhanças corroboraram para que os discursos dos sujeitos de pesquisa de ambos os cursos se assemelhassem e seus apontamentos tivessem um mesmo direcionamento.

Reforçou-se que o gestor não é apenas o diretor ou coordenador da escola, que ser gestor não é apenas ocupar um cargo. Pelo contrário, acredita-se que os professores também são gestores e têm importante papel na organização escolar, sendo imprescindível que este profissional não esteja restrito à sala de aula, mas compreenda a organização escolar, as políticas públicas, a gestão educacional e escolar. O professor gestor é participante ativo das decisões que acontecem na escola e compreende que suas ações interferem no funcionamento da instituição, entendendo, assim, que é essencial percebê-la em sua totalidade.

Concluiu-se com esta pesquisa que os professores:

- compreendem seu trabalho como algo além da sala de aula, que envolve participação, interação, produção de conhecimento, planejamento, reflexão, transformação;
- optaram por cursar a Especialização em Gestão Educacional por acreditarem nela como uma forma de educação continuada, buscando aprofundamento e aperfeiçoamento. Além disso, escolheram o curso por interessarem-se pelo tema e por terem sentido necessidade em ampliar seus conhecimentos acerca da gestão no contexto em que trabalhavam;

- entendem a gestão educacional como a coordenação, organização dos sistemas de ensino, enfatizando a participação, as ações articuladas, a visão de conjunto, as políticas públicas para a educação;
- defendem que a gestão educacional tem muita influência sobre o que desenvolvem, estando relacionada ao seu trabalho em sala de aula e na escola como um todo, influenciando, também, sua participação nas ações e decisões que acontecem na escola;
- acreditam que a Especialização em Gestão Educacional influencia e contribui para que se percebam gestores, compreendam melhor a organização escolar e as políticas públicas para a educação. Ressaltam que a especialização proporcionou, ainda, embasamento teórico importante e influência em sua inserção nas discussões que acontecem na instituição escolar;
- evidenciam os conhecimentos produzidos a partir do curso em seu cotidiano nas escolas, vislumbrando possibilidades além da sala de aula.

Todos esses fatores contribuem para que se constate a relevância de uma especialização como esta, principalmente, para os licenciados, pois corrobora para a constituição do profissional professor como gestor, oportunizando, além de aprofundamento e continuação dos estudos, uma visão ampliada da escola, da educação, das políticas públicas e do trabalho frente às cobranças feitas aos professores e à escola na busca por uma educação de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Katia Morosov. Tecnologias da Informação e Comunicação e Formação de Professores: sobre rede e escolas. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 29, n. 104 - Especial, p. 747-768, out. 2008. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. Licenciatura e formação continuada - o exemplo da UNESP. In: MENEZES, Luis Carlos de (Org.). **Professores: formação e profissão**. Campinas, SP: Autores Associados, 1996. p. 183-213

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Edições Câmara, 2010.

CARR, W. **Uma teoria para la educación**: hacia una investigación educativa crítica. Madrid: Ediciones Morata, 2002.

CAVACO, M. H. Ofício do professor: o tempo e as mudanças. In: NÓVOA, Antônio. (Org.). **Profissão Professor**. 2 ed. Portugal: Porto Editora, 1995. p. 125-191.

CHAMON, Magda. Trajetória de Feminização do Magistério e a (Con)formação das identidades profissionais. **VI Seminário da REDESTRADO** . Regulação Educacional e Trabalho Docente. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_1/trajetoria_de_feminizacao.pdf>. Acesso em: 25 set. 2013.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

FERREIRA, Liliana Soares. Gestão do Pedagógico, trabalho e profissionalidade de professoras e professores. **Revista Ibero Americana de Educación**. Nº 45, 2007. p. 217-228. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/rie45a10.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2013.

_____. **Trabalho, profissionalidade e escola no discurso das professoras dos anos iniciais do ensino fundamental.** 2006. 293f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Entre a lógica da formação e a lógica das práticas: a mediação dos saberes pedagógicos. **Educação e Pesquisa.** São Paulo, v. 4, n. 1, p. 109-126, jan./ abr. 2008.

FRANCO, Maria Lara P. Barbosa. **Análise de Conteúdo.** Brasília, 2. ed: Liber Livro Editora, 2005.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia:** saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1996.

LANCILLOTTI, Samira Saad Pulchério. **A constituição histórica do processo de trabalho docente.** 2008. 339f. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas - SP, 2008.

LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Progestão** . Programa de Capacitação de gestores. Superintendência de Acompanhamento e Avaliação do Sistema Educacional . SUPAV Coordenação de Políticas Educacionais - CPE, 2009. Disponível em: <<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2013.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

NADOLNY, Lorena de Fatima. **Estratégias de formação continuada para professores de Educação Infantil**: em foco a linguagem movimento. 2010. 101f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

NOCARATO, A. M.; VARANI, A.; CARVALHO, V. de. O cotidiano do trabalho docente: palco, bastidores e trabalho invisível ... abrindo as cortinas. In: GERALDI, C. M. G.; FIORENTINI, D.; PEREIRA, E. M. de A. (Orgs.). **Cartografias do trabalho docente**: Professor(a)-pesquisador(a). Campinas, SP: Mercado de Letras, 1998. p. 73-104.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, Set./Dez. 2004 Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 24 set. 2013.

PAPI, Simara de Oliveira Gomes. **Professores**: formação e profissionalização. Araraquara, SP: Junqueira & Marin, 2005.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. **Estágio e Docência**. São Paulo: Cortez, 2004. (Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos)

PORTILHO, Evelise Maria Labatut et al. Conexões da aprendizagem e do conhecimento. In: **Diálogo Educacional**. Curitiba, v. 7, n. 20, p.13-24, jan./abr. 2007.

SZYMANSKI, H (org.); ALMEIDA, L. R. de; PRANDINI, R. C. A. R. **A entrevista na pesquisa em educação**: a prática reflexiva. Brasília: Liber Livro Editora, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Projeto Político Pedagógico**. Curso de Pós-Graduação lato Sensu Especialização em Gestão educacional. Santa Maria, 2006. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/espgestao/wp-content/uploads/2010/11/ppp2006.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Projeto Político-Pedagógico**. Curso de Pós-Graduação Especialização lato Sensu em Gestão Educacional a distância. Santa Maria, 2012. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/gestaoeducacionalead/images/PROJETO_GESTO_EAD_-_2012.pdf>. Acesso em: 19 set. 2013.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, I. P. A; RESENDE, L. M. G. **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papyrus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

APÊNDICES

Apêndice A - Modelo para questionário.



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

QUESTIONÁRIO

- 1) Qual sua formação inicial?
- 2) O que é, para você, o trabalho dos professores?
- 3) Qual o trabalho que você desenvolve hoje?
- 4) Qual sua compreensão de gestão educacional?
- 5) Quais os motivos que o levaram a procurar uma Especialização em Gestão Educacional?
- 6) Que tipo de relação você consegue estabelecer entre sua formação inicial e a Especialização em Gestão Educacional?
- 7) A gestão educacional tem influência sobre o trabalho que você desenvolve hoje? Em quais aspectos?
- 8) Quais as contribuições e influências que o curso de Especialização em Gestão Educacional trouxe para o trabalho que você desenvolve atualmente na escola?
- 9) As exigências feitas aos professores contribuem para que se busque estar sempre aperfeiçoando-se? Você percebe a Especialização em Gestão Educacional como uma dessas formas de educação continuada?

Apêndice B - Termo de consentimento.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do estudo: A Gestão Educacional e o Trabalho dos/das Professores(as): influências e possibilidades

Pesquisador(es) responsável(is): Maiane Hatschbach Ourique e Bruna Pereira Alves Fiorin

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria

Telefone para contato: 55-91718334

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas deste 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. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida 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.

Tem-se como objetivo geral desta pesquisa: compreender como os professores, especialistas em gestão educacional, descrevem a influência de sua especialização no trabalho que desenvolvem atualmente.

Sua participação consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam o trabalho dos professores e a gestão educacional.

Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você. O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você, no entanto, pode causar algum desconforto ao se tratar de sua trajetória profissional.

Reafirmamos que 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.

Santa Maria _____, de _____ de 20____

Assinatura

Pesquisador responsável

Apêndice C Trabalho que desenvolve.

TRABALHO QUE DESENVOLVE	
PROFESSOR(A): Educação Infantil, anos iniciais e anos finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Graduação.	<p>%Sou professor [...] no ensino fundamental, séries finais, professor [...] primeiro ano do ensino médio, professor [...] no curso de Graduação de Filosofia[...] +(PROFESSOR A).</p> <p>%Professora de Educação Infantil +(PROFESSORA B).</p> <p>%Trabalho com duas turmas de quinto ano dos Anos Iniciais [...] +(PROFESSORA C).</p> <p>%Sou professora do 2º ano fundamental +(PROFESSORA D).</p> <p>%Professora regente de classe - unidocência +(PROFESSORA E).</p> <p>%[a.] sou professora do município de Ivorá/RS, professora voluntária de uma escola estadual, participando do projeto Mais Educação (projeto do Governo do Estado do RS) [...] +(PROFESSORA F).</p> <p>%[a.] professora da rede Municipal de Santa Maria, dou aulas pra turma de Maternal II (crianças de 3-4 anos) e Pré A (crianças de 4-5 anos) +(PROFESSORA G).</p> <p>%[a.] professora regente do 1º ano do Ensino Fundamental da Educação Básica +(PROFESSORA H).</p>
COORDENADOR(A)	<p>%[a.] Coordenador Acadêmico na Faculdade [...] +(PROFESSOR A).</p>
TUTOR(A)	<p>%[a.] tutora de estágio da Pedagogia EaD +(PROFESSORA C).</p> <p>%[a.] tutora à distância do curso de Pedagogia Licenciatura Plena da UFSM +(PROFESSORA F).</p> <p>%[a.] tutora do Curso de Pedagogia Licenciatura Plena da UFSM +(PROFESSORA G).</p>

Apêndice D Ë Categoria trabalho.

TRABALHO	
ESCOLA/ SALA DE AULA	<p>%acontece antes de chegar na escola [...] é também o envolvimento dentro da sala de aula [...]+(PROFESSOR A).</p> <p>%a...] vai além da sala de aula. Ele está presente, intrínseco no cotidiano dentro e fora da escola [...] ultrapassa as fronteiras de uma sala de aula, da escola, da comunidade [...] não tem fronteiras e ou limitações.+ (PROFESSORA C).</p>
RELAÇÕES/ LAÇOS	<p>%quando estou na escola e me relaciono com colegas e estudantes+(PROFESSOR A).</p> <p>%criamos laços com os alunos, somos formadores de opiniões+(PROFESSORA D).</p>
CONTEÚDOS/ CONHECIMENTOS	<p>%quando acontece a produção de conhecimento, onde professor aprende com o estudante e o estudante aprende com o aluno. Todo esse processo que gera conhecimento é fruto do trabalho dos professores+(PROFESSOR A).</p> <p>%é muito mais que um trabalho, é muito mais que transmitir conteúdos+(PROFESSORA D).</p> <p>%construção de conhecimentos significativos para os educandos+(PROFESSORA F).</p>
MUDANÇA SOCIAL/ REALIDADE	<p>%temos o dever de fazermos algo para uma sociedade mais justa e com menos violência [...] incentivarmos a tolerância e ao respeito ao próximo+(PROFESSORA D).</p> <p>%proporcionar ao estudante a mudança da sua realidade+(PROFESSORA F).</p>
PROFISSIONAL	<p>%é muito importante, é essencial, pois ele atua com todos profissionais em formação e cidadãos+(PROFESSORA B).</p> <p>%o professor é um profissional da educação+(PROFESSORA F).</p>
PLANEJAMENTO/ PREPARAÇÃO/ AÇÃO	<p>%é o conjunto de atividades realizadas em preparação para a aula e na aula [...] gestão do pedagógico+(PROFESSORA E).</p> <p>%meu trabalho visa propor ações, atividades e momentos pedagógicos+(PROFESSORA F).</p> <p>%planejar, executar o planejamento, refletir sobre essas ações+(PROFESSORA G)</p> <p>%reflexão-ação-reflexão, no processo de ensino/aprendizagem com educando e educadores+(PROFESSORA H).</p>

Apêndice E Ë Compreensões sobre a gestão educacional.

GESTÃO EDUCACIONAL Ë COMPREENSÃO	
EDUCAÇÃO/ ORGANIZAÇÃO	<p>%gestão deveria ter relação também com a vida que acontece ou está presente na Educação [...]+(PROFESSOR A).</p> <p>%a.] atende a organização e coordenação dos processos administrativos, pedagógicos e financeiros deste sistema (municipal, estadual, federal ou privado)+(PROFESSORA C).</p> <p>%gestão educacional é sempre pensada no coletivo, no todo+(PROFESSORA D).</p> <p>%a organização e o fazer dos processos educacionais que incluem as articulações entre o pedagógico e o administrativo+(PROFESSORA E).</p> <p>%a.] é a base da organização, são as leis municipais, estaduais e federais que regem a Educação, organiza o sistema+(PROFESSORA G).</p> <p>%é um trabalho pedagógico articulado dos professores e outros profissionais da educação sobre a gestão do ensino/aprendizagem, em âmbito macro (Gestão Educacional) e micro (Gestão Escolar)+ (PROFESSORA H).</p>
GESTOR	<p>%a.] o Gestor de uma instituição de ensino ele organiza juntamente com toda a comunidade escolar a vida que acontece nessa instituição. Isso porque todo o conhecimento gerado na instituição de ensino enriquece a vida de todos aqueles que se envolvem no processo de ensino e aprendizagem+(PROFESSOR A).</p>
ESCOLA	<p>%faz parte da organização geral da escola, em que deveria estar envolvidos todos os integrantes da escola+(PROFESSORA B).</p> <p>%a.] caracteriza-se como agentes fundamentais dentro da instituição escolar. [...] envolve a todos, escola e comunidade escolar, [...] visão de conjunto, articulador, é aquele que possibilita o diálogo aberto, a participação constante de todos+(PROFESSOR D).</p> <p>%a.] gestão das ações desenvolvidas no âmbito escolar (pensando na educação de forma mais ampla %istema educacional+) essas podem ser pedagógicas, educacionais, burocrática, organizacionais, financeiras, administrativas, entre outras+(PROFESSORA F).</p>

Apêndice F É Curso de Especialização em Gestão Educacional.

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL	
ESPECIALIZAÇÃO/ APERFEIÇOAMENTO/ INTERESSE	<p>Primeiramente eu queria voltar a estudar. E como eu já estava dando aula [...] no ensino fundamental e gostava muito do que estava fazendo pensei em me especializar na área educacional+(PROFESSOR A).</p> <p>Na graduação foi um tema que me atraio, e me instigou a buscar mais+(PROFESSORA B).</p> <p>Compreender os processos de gestão e aperfeiçoar-se profissionalmente+(PROFESSORA E).</p> <p>[...] vontade de aprimorar minha compreensão referente ao funcionamento da educação de uma forma mais ampla, possibilitando entendimentos de uma proposta de gestão democrática que visa tornar a gestão um ação coletiva dentro do contexto escolar+(PROFESSORA F).</p> <p>Dar continuidade a formação+(PROFESSORA G).</p> <p>Interesse em uma "formação complementar" e um conhecimento mais aprofundado a respeito de políticas públicas e gestão educacional+(PROFESSORA H).</p>
NECESSIDADE	<p>A necessidade de interagir com outros professores que ocupavam, na época, a função de coordenadores pedagógicos ou se interessavam pelo assunto para a troca de informações+(PROFESSORA C).</p> <p>[...] acreditar que um professor deve saber dos aspectos mais burocráticos da escola, isto é, leis e funcionamento em geral [...]+(PROFESSORA D).</p>

Apêndice G - Formação inicial e a Especialização em Gestão Educacional.

RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO	
GESTÃO - VISÃO AMPLIADA	<p>"O referencial teórico do curso de Filosofia me auxiliou muito na compreensão das temáticas e textos estudados na especialização. Mas a especialização em gestão educacional me fez entender a instituição escolar de modo mais abrangente do que apenas estar preparado para dar aula" (PROFESSOR A).</p> <p>"As relações são muitas. Porém acredito que o curso de Gestão educacional me trouxe uma visão mais ampla de escola. De uma escola onde todos compartilham das decisões, de uma escola bem mais humana. E essas relações por mais que nos tenham passado na graduação, não foi nessa amplitude do curso de Gestão Educacional" (PROFESSORA D).</p> <p>"A especialização em gestão educacional é uma forma de ampliar os conhecimentos sobre gestão, pois na minha formação tive uma cadeira, específica, sobre o assunto" (PROFESSORA G).</p>
COMPLEMENTARES / RELACIONADAS	<p>"São complementares, pois ambas me auxiliaram e me auxiliam no dia a dia como professora atuante dentro da escola em que atuo" (PROFESSORA B).</p> <p>"A especialização é a especificação da licenciatura em Pedagogia, ou seja, delimita o campo de atuação e ajuda a compreender as funções de cada ator na escola" (PROFESSORA C).</p> <p>"A Pedagogia abarca todos os processos educacionais, entendida como ciência da educação. A Pedagogia também permite inúmeras possibilidades de trabalho, inclusive a gestão. Então, ambas se relacionam no sentido de aprofundamento e especialização" (PEDAGOGA E).</p> <p>"[...] minha formação inicial ajudou-me no entendimento de conceitos básicos [...] essa base me proporcionou compreender conceitos mais complexos na área da educação trabalhados na especialização. A formação inicial possibilita o aluno a construir conhecimentos básicos sobre a educação de forma crítica, e propõe que o acadêmico busque novos conhecimentos quando for preciso, essa habilidade de pesquisar de forma autônoma, foi necessário para cursar a especialização em Gestão Educacional" (PROFESSORA F).</p> <p>"Uma formação complementa a outra, pois a formação em gestão educacional proporcionou meu aprofundamento em conhecimentos pedagógicos sobre políticas, gestão, etc" (PROFESSORA H).</p>

Apêndice H - Gestão educacional e o trabalho desenvolvido.

GESTÃO EDUCACIONAL - INFLUÊNCIAS	
RELAÇÃO GESTÃO/ SALA DE AULA/ ESCOLA	<p>"[...] consegui prestar atenção nos outros elementos que fazem parte da instituição de ensino e que na minha prática de sala de aula como professor eu não percebia. [...] quando estou na sala de aula como professor sou um gestor, quando estou na atividade administrativa como coordenador sou um gestor" (PROFESSOR A).</p> <p>"Muita influência, pois me entendo como gestora no momento em que estou trabalhando com os alunos em prol da construção de seus conhecimentos (e porque não os meus também) [...]" (PROFESSORA C).</p> <p>"Vejo a importância dos professores levarem a gestão para dentro da sala de aula, que ela não fique só na secretaria. Então a gestão contribuiu para minhas aulas serem mais democráticas, as decisões são tomadas por todos os alunos em conjunto, isso contribui para minhas aulas serem mais atraentes e interessantes já que quem decide são os maiores interessados, os alunos" (PROFESSORA D).</p> <p>"[...] pois possibilita compreender melhor os processos educacionais. Especialmente no que se refere ao planejamento e organização do cotidiano escolar" (PROFESSORA E).</p> <p>"Na minha prática pedagógica cotidiana, na escola, dentro e fora da sala de aula, nas relações interpessoais com os demais professores, no conhecimento a respeito das políticas públicas da Educação Básica" (PROFESSORA H).</p>
PARTICIPAÇÃO	<p>"[...] pois procuro ser atuante não esperar, ir em busca, participar das decisões, buscar o melhor para a escola, para os alunos, para a comunidade" (PROFESSORA B).</p> <p>"[...] colaborando com o andamento, com a funcionalidade e decisões escolares" (PROFESSORA C).</p> <p>"A especialização trabalhou vários conceitos e práticas pedagógicas que visam a melhor compreensão da gestão da educação como um todo, mas o que mais foi significativo para mim foi a ideia da gestão democrática, essa ainda não é aplicada nas escolas, em vários momentos procuro participar da gestão da escola onde trabalho, sempre quando é possível colaboro com ideias e opiniões sobre as escolhas realizadas pela equipe diretiva" (PROFESSORA F).</p> <p>"[...] tenho conhecimento das bases legais que regem a Educação Infantil, assim, consigo argumentar para que algumas leis sejam respeitadas [...]" (PROFESSORA G).</p>

Apêndice I - Curso de Especialização em Gestão Educacional e o trabalho.

CONTRIBUIÇÕES E INFLUÊNCIAS E ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL	
SE PERCEBER GESTOR	<p>%o.] com a especialização em gestão educacional eu me dei conta que tudo aquilo que realizo dentro da escola tem relação com a gestão. Sou um gestor como professor e sou um gestor como administrador+(PROFESSOR A).</p> <p>%Compreender a organização escolar é o modo de tornar-se também uma professora gestora no âmbito das minhas atribuições+(PROFESSORA E).</p>
TEORIA É PRÁTICA - PARTICIPAÇÃO	<p>%Ambasamento teórico para saber como agir, em determinadas situações+(PROFESSORA B).</p> <p>%A Gestão educacional contribui muito na minha prática. Ela está presente na minha sala de aula, onde eu e meus alunos tomamos as decisões em conjunto. Aprendi a ser mais democrática e também a ter mais visão de conjunto+(PROFESSORA D).</p> <p>%o.] procuro participar das decisões realizadas pela equipe diretiva, assim participando da gestão da escola+(PROFESSORA F).</p> <p>%Nas relações interpessoais e no conhecimento a respeito do "todo" da escola+(PROFESSORA H).</p>
COMPREENSÃO	<p>%Ajudou-me a compreender melhor a função da equipe diretiva e ligação direta desta com o que acontece no pátio e dentro da sala de aula+(PROFESSORA C).</p> <p>%Contribuiu em entender como realmente as coisas acontecem, pois temos as leis, a forma como as escolas se organizam, as lutas diárias, de algumas direções e professores para que a escola esteja dentro da legalidade, pois muitas (diretoras) dizem ter uma gestão democrática o que não é verdade, e outras conseguem efetivar a gestão democrática e por isso coloco direção e professora+(PROFESSORA G).</p>

Apêndice J - Especialização em Gestão Educacional e educação continuada.

Especialização em Gestão Educacional e educação continuada	
BUSCA POR APERFEIÇOAMENTO/ CONHECIMENTOS	<p>“Ser professor nos tempos atuais é muito mais que ser apenas um transmissor de conteúdos, pois os estudantes têm muito mais acesso a conteúdos e informações do que os professores. Por esse motivo os professores que se entendem como trabalhadores da educação sentem-se convidados a buscar aperfeiçoamento [...] Os trabalhadores da educação que preocupam-se com a gestão do conhecimento estão sempre em busca de formação continuada e a especialização em gestão educacional é sim uma maneira dessa educação continuada se concretizar+(PROFESSOR A).</p> <p>“...] mas acredito que contribuem sim, para que o professor não se acomode, continue buscando/pesquisando. Sim, acredito que a especialização é uma forma de educação continua, pois oferece aperfeiçoamento+(PROFESSORA B).</p> <p>“...] entendo que a especialização em gestão educacional pode ser entendida como uma educação continuada, pois essa possibilita que o professor continue buscando novos conhecimentos através de pesquisas que têm como finalidade qualificar a educação+(PROFESSORA F).</p> <p>“Eu vi o Curso de Gestão como uma formação continuada, os estudos realizados no curso ampliaram meus conhecimentos+(PROFESSORA G).</p> <p>“Sim, pois é uma área em que os professores podem se especializar para aumentar seus conhecimentos a cerca das políticas educacionais e gestão educacional+(PROFESSORA H).</p>
VISÃO AMPLIADA DA ESCOLA	<p>“Acredito que a gestão é um curso fundamental para a formação continuada. Ela nos dá uma visão mais ampliada da totalidade da escola, ela nos faz refletir no todo e não ficamos só restritos a sala de aula+(PROFESSORA D).</p>