



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

**GESTÃO ESCOLAR: A FORMAÇÃO CONTINUADA
COMO UM INSTRUMENTO DE FORMAÇÃO DO
PROFESSOR LEITOR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Evanize Scapin Cargnin

**Agudo, RS, Brasil
2011**

GESTÃO ESCOLAR: A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO UM INSTRUMENTO DE FORMAÇÃO DO PROFESSOR LEITOR

por

Evanize Scapin Cargnin

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

Orientadora: Prof^a. Ms.Leila Adriana Baptaglin

Agudo, RS, Brasil

2011

**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

**GESTÃO ESCOLAR: A FORMAÇÃO CONTINUADA
COMO UM INSTRUMENTO DE FORMAÇÃO DO
PROFESSOR LEITOR**

elaborada por

Evanize Scapin Cargnin

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Ms. Leila Adriana Baptaglin (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Prof^a. Ms. Myrian Cunha Krun (UFSM)

Prof^o. Dr. Claudemir de Quadros (UFSM)

Agudo, 17 de setembro de 2011.

Agradeço a Deus pela saúde e pela vida, e a família
pelo companheirismo e confiança.

“A pessoa constrói o seu sentido de vida no constante exercício desafiador entre compreender as situações e resolver os problemas do seu contexto, apoiada nos saberes já construídos e, ao mesmo tempo, tendo a possibilidade de construir novas teorias, ou seja, novos referenciais que possibilitem a compreensão de situações e a solução de problemas.” (HENGEMÜHLE, 2007)

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR: A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO UM INSTRUMENTO DE FORMAÇÃO DO PROFESSOR LEITOR

AUTORA: EVANIZE SCAPIN CARGNIN
ORIENTADORA: LEILA ADRIANA BAPTAGLIN

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 17 setembro de 2011.

RESUMO

Este trabalho tem como tema a Gestão Escolar com base na formação continuada como instrumento de formação do professor leitor e evidencia as implicações da gestão escolar na formação de professores leitores. Nesse sentido, o estudo justifica-se pela importância e necessidade da Formação Continuada dos educadores em âmbito escolar, direcionado à leitura. Como objetivo geral, busca-se investigar as estratégias utilizadas pela gestão escolar para a utilização da Formação Continuada como um instrumento de formação de professores leitores e de forma específica, identificar qual a concepção vem sendo apresentada pela gestão escolar acerca da Formação continuada, verificar qual a relação entre gestão escolar e professores na escolha e/ou organização da Formação Continuada, identificar como esta concepção está posta nas Propostas Pedagógicas da escola. A partir de estudos teóricos e análise bibliográfica realizaremos uma relação teórica com os PP de duas escolas a fim de acrescentar dados à pesquisa bibliográfica. Para finalizar, será possível observar essas instituições, de acordo com sua administração, enfatizam a aprendizagem significativa e de qualidade. Constatamos com a pesquisa bibliográfica que é possível desenvolver atividade de formação continuada nas escolas e embora a literatura aponte algumas considerações viáveis, o que se tem nas propostas pedagógicas é algo que muitas vezes não condiz com o que se estabelece.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Formação Continuada. Professor leitor.

ABSTRACT

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

GESTÃO ESCOLAR: A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO UM INSTRUMENTO DE FORMAÇÃO DO PROFESSOR LEITOR (SCHOOL MANAGEMENT: CONTINUING EDUCATION AS AN INSTRUMENT IN THE READER-TEACHER'S EDUCATION)

AUTORA: EVANIZE SCAPIN CARGNIN
ORIENTADORA: LEILA ADRIANA BAPTAGLIN

Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 17 de setembro de 2011.

ABSTRACT

This work discusses School Management based on continuing education as an instrument in the education of the reader-teacher, and it demonstrates the implications of school management in the education of reader-teachers. Thus, this study is due to the importance and the necessity of Continuing Education of the educators in the school environment directed to reading. The main aim of this work is to investigate the strategies used by the school management for the application of Continuing Education as an instrument of education for reader-teachers, and specifically, to identify what conception has been presented by the school management regarding the Continuing Education. It also aims to verify what relation exists between the school management and the teachers in the choice and/or organization of the Continuing Education, and identify how this conception is expressed in the school's Pedagogical Proposals. Based on theoretical studies and on the analysis of the references, we shall make a theoretical relation with the PPs of the schools in order to add data to the bibliographical research. Finally, it will be possible to observe these institutions according to their administration, emphasizing the meaningfulness and quality of learning. Through the bibliographical research, it was found that it is possible to develop an activity of continuing education in schools, and although, the literature points to some viable considerations, what is found in the pedagogical proposals is something that mostly is not in accordance with what is established.

Key-words: School Management. Continuing Education. Reader-Teacher.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	09
2.REFERENCIALTEÓRICO.....	12
2.1.Conceitos de gestão escolar.....	12
2.2. Formação continuada como instrumento de formação do professor leitor.	15
2.3. A formação continuada como instrumento da gestão escolar para o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa.....	21
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	25
4. A FORMAÇÃO CONTINUADA EM SANTA MARIA.....	26
4.1.Escola de Rede Municipal de Ensino.....	28
4.2.Escola Estadual da Rede de Ensino Estadual.....	31
5.CONSIDERAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS ESCOLAS EM ESTUDO.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

A educação é considerada como um elo para o desenvolvimento social que busca garantir igualdade para todos os cidadãos. Não apenas no Brasil, mas também, em outros países subdesenvolvidos que almejam espaços sociais no mundo. A partir de então, conseguir uma aprendizagem de qualidade requer educadores capacitados e que façam a diferença, muitas vezes, com poucos recursos financeiros.

Enfatiza-se também que a equipe gestora da escola facilite esse trabalho e atenda as necessidades de todos os envolvidos nessa construção do ensino. O trabalho conjunto entre professores e demais profissionais da educação possibilita que a escola se desenvolva e garanta a aprendizagem significativa¹, uma aprendizagem que ocorre em um processo onde o aluno seja inserido às novas informações relacionando-as com sua estrutura de conhecimentos subjetivos.

Neste trabalho, evidencia-se o estudo sobre as implicações da gestão escolar na formação de professores leitores e as conseqüências dessa relação para aperfeiçoar e melhorar a educação e a aprendizagem. Dessa forma, primeiramente é preciso observar o que significa “gestão escolar” dentro dos parâmetros da escola e também para seu desenvolvimento.

Como processo de Gestão escolar, de maneira geral, entende-se a escola como espaço institucional organizado para fins políticos pedagógicos da educação e administrado através da participação e decisão de todos os professores da mesma, em parceria com pais e alunos. Trata-se de um trabalho em equipe que enfatiza a melhoria da educação bem como as possibilidades para que esta aconteça da melhor maneira possível tanto para os alunos quanto para seus funcionários, professores, orientadores e diretores.

Esse grupo responsabiliza-se pela escola em seus processos administrativos relacionados à educação, à infraestrutura, à formação profissional e conseqüentemente ao bem-estar de toda a comunidade escolar.

¹ Processo através do qual uma nova informação relaciona-se com um aspecto relevante da estrutura de conhecimento do indivíduo. Ou seja, a interação da nova informação com uma estrutura cognitiva específica. Disponível em: <http://rdefendi.sites.uol.com.br/ausubel/ausubel3.htm>

A partir de um entendimento geral de gestão em uma escola e sua importância para a mesma, deve-se enfatizar o que se entende por formação continuada de professores.

Em relação à formação continuada, enfatizamos em parte, os cursos, congressos e seminários (ocorridos dentro e fora da escola) e também a leitura individual ou coletiva, sendo que se mantenha um estudo contínuo a partir dessas participações e que a prática escolar seja favorecida, através do trabalho dos professores em conjunto com a equipe diretiva. Essas atividades de estudo devem ser organizadas e planejadas de modo que viabilizem aprendizagens e o desenvolvimento do confronto da realidade educacional com os problemas sociais, de modo que os professores estabeleçam relação com suas práticas. Podemos relacionar também à formação continuada, o estudo de uma determinada área, abrangendo cursos de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado) na área. Os professores para ensinar têm a necessidade de, primeiramente aprender e, para isso necessitam buscar materiais, estudar e, é dessa forma que essas e outras qualificações profissionais são fundamentais para que a escola cresça e conseqüentemente surjam melhorias na aprendizagem de seus alunos. A formação pessoal, cultural e com ênfase profissional é beneficiada constantemente pela leitura.

É necessário enfatizar que toda e qualquer formação caracterizada com continuação de estudo deve apresentar conseqüências positivas para as aulas práticas envolvendo os alunos e também os encontros entre os próprios professores/gestores.

Sendo assim, ao abordar o tema desse estudo, implicações da gestão escolar na formação continuada de professores leitores, o estudo justifica-se pelo fato de evidenciar a importância e a necessidade da Formação Continuada dos educadores em âmbito escolar, direcionado à leitura.

Esta investigação buscará subsídios em duas escolas de Santa Maria, uma de Ensino Municipal e outra Estadual através de uma breve análise de seus regimentos políticos pedagógicos a fim de compará-los e contrastá-los nas discussões deste trabalho.

A Formação Continuada de professores com ênfase na prática da leitura favorece e enriquece as aulas, além de estabelecer que o ensino e a busca pelo aprender é o mais importante quando se está dentro de uma sala de aula. Leitura de

jornais, revistas, meios eletrônicos, artigos específicos, filmes, minisséries, acrescentam informações ao profissional e facilita sua prática como educador.

Além de resgatar o interesse do professor em aprender, a Formação Continuada possibilita que esse pense novas estratégias de estimular seus alunos a lerem, buscar o conhecimento e aprimorem-se enquanto alunos, aprendizes, cidadãos responsáveis e culturalmente formados.

É preciso observar que a Formação Continuada não se limita à formação de professores leitores, trata-se da capacitação de sujeitos comprometidos com a busca de constantes saberes e fazeres, independentemente da área da atuação.

Para essa pesquisa, buscou-se, a partir dos referenciais teóricos, compreender como as escolas vêm organizando os espaços para a Formação continuada?

Assim, como objetivo geral buscou-se investigar as estratégias utilizadas pela gestão escolar para a utilização da Formação Continuada como um instrumento de formação de professores leitores. Como objetivos específicos, identificar qual a concepção vem sendo apresentada pela gestão escolar acerca da Formação continuada, verificar qual a relação entre gestão escolar e professores na escolha e/ou organização da Formação Continuada, identificar como esta concepção está escrita nas Propostas Pedagógicas² (PP) da escola.

Os passos da pesquisa serão desenvolvidos por meio de um estudo bibliográfico em que buscaremos evidenciar as estratégias utilizadas pela gestão escolar para a realização da Formação Continuada de professores leitores. A partir deste estudo e análise bibliográfica realizaremos uma relação teórica com as propostas pedagógicas de duas escolas a fim de verificar se as estratégias encontradas na pesquisa bibliográfica se perpetuam na prática da educação de nossa realidade. Para finalizar, será possível observar como a instituição, de acordo com sua administração, enfatiza a aprendizagem significativa e de qualidade.

² Entende-se que na Gestão Escolar a Proposta Pedagógica apresenta-se mais condizente com a organização que se propõe.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceitos de Gestão Escolar

Para o desenvolvimento e o entendimento do conceito de Gestão Escolar, utilizaram-se neste estudo alguns autores, tais como Ferreira (2001), Lück (2010), Oliveira (2010).

Todas as escolas brasileiras são regidas por políticas públicas de educação, dessa forma, existem leis que sustentam a educação no Brasil em seus diferentes sistemas de ensino, Federais, Estaduais e Municipais. Ou seja, todas as escolas seguem os mesmos parâmetros, leis, normas e orientações quanto às políticas públicas estabelecidas em todo o Brasil. As principais leis são a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) atualizada em 1996, a Constituição Federal de 1988, e o PNE (Plano Nacional de Educação).

A Constituição de 1988 estabelece a gestão democrática nas escolas como princípio da educação e a LDB 9394/96, estabelece que essa gestão deve ter a participação dos profissionais da educação na elaboração dos projetos políticos pedagógicos e também a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares. Dessa forma, é evidente a necessidade de uma democracia em que ocorra a total participação dos envolvidos objetivando melhores condições no que diz respeito à funcionalidade das instituições, enriquecimento das oportunidades educativas e recursos pedagógicos.

Dessa forma, a Gestão Educacional são as normatizações de leis que gestam a educação, no Brasil. Representa o processo de articulação nas diferentes instâncias educacionais de governo, ou seja, nos sistemas Federal, Estaduais e Municipais evidenciando os espaços de legitimação de Políticas Públicas.

Já a Gestão Escolar- foco desse trabalho- é representada pelas decisões que acontecem dentro de cada escola. Cada escola determina como será a administração dos recursos financeiros, processos pedagógicos, sistema de formação para professores, e tudo o que envolve o aprendizado e bem-estar dos alunos e funcionários, assim como dos professores. Para isso, cada escola organiza-se de forma democrática buscando os profissionais necessários para seu funcionamento, ou seja, a presença de uma equipe, que será o grupo gestor,

formada por professores, funcionários, diretores e comunidade escolar responsável pelo andamento dos projetos internos da escola.

De acordo com Casassus (2002) a definição de gestão se dá basicamente pela interação entre pessoas:

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría – explícita o implícita – de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones, por una parte, las que ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrada en la interacción entre personas. (CASASSUS, 2002, p. 51)

É importante ressaltar que por Gestão Escolar, em sentido amplo, entende-se como uma organização baseada na construção social considerando os professores, pais, alunos e direção administrativa da escola.

Sobre o conceito de gestão, Ferreira (2001) a define como ato de gerir, administrar, isto é,

Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que a geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana (FERREIRA, 2001, p.306).

Podemos observar que ambos os autores mencionam a Gestão Escolar como um processo humano, que busca através de ações, organizações, desenvolver uma função e que tenha por finalidade um objetivo. Mas devemos enfatizar que Ferreira (2001) refere o termo “administração” para caracterizar a gestão escolar ou qualquer ação ocorrida nas escolas. Dessa forma, é preciso observar que essa caracterização não é mais usada, e sim o termo gestão escolar concedido através das políticas públicas oficializadas pela Constituição Federal e pela LDB promovendo a gestão democrática e não permitindo decisões hierárquicas de acordo com o antigo sistema de “administrar” na escola.

Os gestores de uma escola responsabilizam-se pela mesma e de forma democrática, participativa e coletiva, decidem sobre todos os assuntos decorrentes, desde o planejamento pedagógico, calendário letivo até decisões em relação aos

recursos financeiros e promoções realizadas pela escola para auxiliar em sua manutenção, sempre de acordo com as leis educacionais vigentes no país.

A Gestão Escolar acontece quando seus envolvidos trabalham de forma democrática em que todos têm seus papéis a serem desenvolvidos em prol do fazer coletivo da escola, ou seja, cada um tem seu serviço pela escola sem sobrecarregar a direção ou determinado professor. Dessa forma, dá-se a participação total dos funcionários e a escola tem seus benefícios.

Para Saviani (1982) *apud* Oliveira (2010)

A democracia tem de ser a perspectiva principal de uma escola; portanto, só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto, sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e a democracia como realidade, no ponto de chegada. (SAVIANI, p.63, 1982)

A participação dos professores e demais funcionários nas decisões escolares fundamenta a democracia. Torna-se o primeiro passo para que ela aconteça de fato. De acordo com Lück (1996) *apud* Lück (2010), temos:

Desataca-se que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (LÜCK, p. 17, 2010)

Lück (2010) acredita que com o entendimento participativo da gestão democrática é possível haver educação eficaz e que isso é observado em várias escolas tanto nacionais quanto internacionais, conforme

As experiências observadas em todo o mundo, com relação à gestão escolar democrática, sugerem que a essência da abordagem participativa e dos seus conceitos balizadores residem no fato dos gestores de escolas serem profissionais capazes e trabalharem para construir a escola. (LÜCK, p. 25, 2010)

Dessa forma, entendemos por Gestão Escolar a tomada de decisões oriundas de encontros participativos entre professores e funcionários, que formam a equipe

gestora, de uma determinada escola a fim de identificar as necessidades da mesma e conseqüentemente atribuir soluções de forma que todos sejam beneficiados.

Essa equipe trabalha pela escola e também pela aprendizagem dos seus alunos, pois são responsáveis pela organização e andamento da escola em relação, tanto aos projetos que introduzem a educação de fato, como as ações que possibilitam os recursos financeiros e administrativos. Cabe lembrar também que o grupo gestor e a escola devem fornecer subsídios para que aconteça capacitação dos professores e funcionários inclusive ao diretor da escola.

Como se observou em Luck (2010), já citada, a democracia na escola geralmente acontece quando se tem autores capacitados por detrás das decisões.

Os modelos de gestão democrática e participativa que acontecem no Brasil são muito parecidos com as tendências mundiais de educação. Porém, aqui no Brasil, nem sempre a teoria se faz prática, desconsolo para muitos, mas, certamente, objetivo para tantos outros que acreditam que a educação de qualidade administrada, em parte, por pessoas capazes e que conhecem suas realidades pode fazer diferença. Ressaltamos ainda que toda Gestão Escolar tem respaldo em Leis Nacionais de Educação.

2.2. Formação Continuada como instrumento de formação do professor leitor

Como estão as práticas pedagógicas de nossos professores hoje? Atualmente muito se discute sobre essa figura essencial à educação. Nossos professores, pelas críticas e comentários gerais, devem aperfeiçoar-se e apresentar o melhor para seus alunos e conseqüentemente à escola.

Para o entendimento do conceito de formação continuada e observar a formação do professor enquanto leitor tivemos como base a leitura de autores como Pacheco (1995), Nóvoa (2002), Garcia (1998), Fernandes (2002), e outros.

A formação inicial é o primeiro passo para que o professor atue, o segundo, no entanto, trata-se de continuar aprendendo para continuar ensinando - uma lógica que pressiona muito a prática educativa atualmente. A Formação Contínua representa atualização e fortalecimento do saber.

Assim, é fundamental que a graduação dos professores seja de estudos teóricos e práticos, com visão crítica e de historicidade dos conteúdos, a fim de facilitar o aprendizado dos alunos quando esses professores forem construir

conhecimentos com os mesmos. De acordo com Bertrand *apud* Hengemühle (2010, p.124) “os estudantes aprendem melhor se virem para que isso pode servi-lhes na vida”.

É de extrema importância que todos os professores concluam sua formação já com conhecimento necessário para ensinarem seus alunos. Assim será possível ensinar com qualidade e acima de tudo de forma eficaz. Além disso, o professor precisa manter comportamentos profissionais diante da comunidade escolar e principalmente mostrar bons exemplos através de suas atitudes aos seus alunos. Hengemühle (2010) cita algumas considerações em relação ao professor da Pós-modernidade:

- ter formação global;
- ser fisioterapeuta mental;
- ser estimulados das inteligências;
- ser animador da aprendizagem;
- ressignificar os conteúdos para que provoquem o desejo de aprender dos alunos;
- usar conhecimentos históricos como ferramentas para que os alunos compreendam situações significativas de sua vida e consigam resolver os problemas da sua época;
- buscar coerência entre o que diz e que faz. (HENGEMÜHLE, p. 86, 2010)

A partir dessas considerações acrescentaríamos a Formação Continuada, pois sabemos que o professor deve se aperfeiçoar na medida em que tenha uma continuação em estudos e embasamentos teóricos. A Formação continuada como uma formação de seqüência da Formação Inicial aperfeiçoa os saberes do profissional facilitando sua prática pedagógica. Entendemos pela mesma, a formação que perpetua durante toda a vida do professor e que integra não apenas o saber pedagógico, mas conceitos relevantes para a vida do ser humano como cidadão integrante de uma sociedade. Aspectos pedagógicos e educacionais além de conteúdos específicos de cada disciplina são propiciados ao professor pela efetiva leitura e busca de informações.

Pacheco (1995) observa a condição possibilitada pela Formação Continuada às escolas e aos alunos e professores:

Pode-se dizer que esta aprendizagem continuada expressa desde o momento em que começou a ser aluno e aluno-futuro professor, integra o conceito de desenvolvimento profissional do professor, ou seja, uma atitude permanente da indagação na capacidade de um professor em manter a

curiosidade acerca da aula, identificar interesses significativos no processo de ensino e aprendizagem, valorizar e procurar o diálogo com os colegas, procurando problematizar toda a sua atividade profissional. (PACHECO, p. 64, 1995)

Esse processo contínuo na formação do professor também é visto por Nóvoa como um importante passo para o ensino, por ser de maneira coletiva e dependente da reflexão das situações ocorrentes a partir das análises educativas. Segundo esse autor “O aprender contínuo é essencial se concentra em dois pilares: a própria pessoa, como agente, e a escola, como lugar de crescimento profissional permanente”, (2002, p. 26).

Para conceituar Formação Continuada, Nóvoa (1995) diz que esta propõe novas metodologias e coloca os profissionais a par das discussões teóricas atuais, com a intenção de contribuir para as mudanças e melhorias da ação pedagógica na escola e conseqüentemente da educação. Conhecer novas teorias faz parte do processo de construção profissional, mas precisam ser relacionadas com o conhecimento prático construído no dia-a-dia.

Para Chiapinni (2005) está no professor em especial em sua formação o fato de o aluno alcançar o êxito escolar, ou seja,

A formação do professor é fator imprescindível para que a escola consiga melhorar a capacidade do cidadão comunicante, uma vez que o professor pode adotar em sua prática cotidiana uma postura que subsidia e estimula o aluno a refletir sobre o que significa comunicar-se em nossa sociedade, como também aprender a manipular tecnicamente as linguagens e a tecnologia. (CHIAPINNI, 2005, p.278).

Garcia (1998) aponta a relação entre escola e professores na formação de cidadãos críticos, construindo assim, o real significado do trabalho gestor dentro de uma escola, hoje analisando.

O esforço para conseguir escolas mais participativas onde os professores sejam inovadores e façam adaptações curriculares, onde as classes sejam locais de experimentação, colaboração e aprendizagem, onde os alunos aprendam e se formem como cidadãos críticos, passa necessariamente pela existência de professores capazes e comprometidos com valores que tal representa. (GARCIA, p.139, 1998)

A Formação Continuada pode acontecer na escola. É importante que os professores através dos planejamentos feitos durante o ano, comecem a discutir os problemas das escolas e, a partir de temas de sua realidade possam objetivar formações obtendo resultados que condizem com suas práticas.

A vantagem, acreditamos, seria de o professor participar ativamente das projeções da escola, sem que pessoas externas venham e transmitam suas convicções teóricas sobre a escola sem simplesmente conhecê-la. Todos os professores, inclusive a equipe diretiva, participariam desses estudos e planejamentos, pois conhecem os alunos e também a realidade desses na comunidade local.

A Formação Continuada, atualmente, nem sempre é observada como ponto primordial para que se tenha a aprendizagem de fato. Muitas vezes, enfatizam-se apenas os recursos materiais e de manutenção das escolas. Sendo que para uma escola funcionar e que o trabalho dos professores e dos gestores tenha êxito é fundamental que esses estejam sempre atualizados. Em algumas escolas, tem-se a explicação de que isso ocorre devido à falta de verbas para tal exercício, outras porque a carga horária dos professores não permite que se ausentem da escola por alguns dias para fazerem cursos de capacitação. Há outro problema referente que é quando os professores realizam os cursos profissionalizantes apenas para arrecadar diplomas para comprovar presença e melhorar o status.

Dessa forma, acentua-se mais ainda a prioridade do estudo dentro das escolas para suprir todos esses aspectos negativos em relação à Formação Continuada. E isso é possível com um trabalho conjunto entre gestores em razão de que a escola é um espaço destinado à educação e que também pode ser de estudo dos profissionais que nela atuam, somente é necessário planejamento e vontade de aprender e fazer a diferença como educadores.

Assim, também se pode dizer do professor leitor; para tanto, é preciso que a escola auxilie esse processo fornecendo espaços para que esse consiga efetivar um melhor ensino para os alunos e também um melhor andamento no que se refere à Gestão Escolar.

Primeiramente é necessário enfatizar algumas considerações que implicam o rendimento escolar como um todo e conseqüentemente representa um grande diferencial na escola. O nosso professor é leitor? Como formar leitores? Como o professor leitor apresenta a leitura aos seus alunos? É possível um professor que

não lê apresentar a leitura em sua grandeza para seus alunos? Tais questões e supostas respostas referentes à proposta de ensino da leitura dentro de uma sala de aula e na escola como reflexo dessa atividade, podem não ser pertinentes para o trabalho em questão, mas com certeza, desencadeiam grandes dilemas e perspectivas na escola brasileira, que em outras ocasiões, poderão e deverão ser esclarecidas e bem argumentadas, mas com ressalvo de que são pontos complexos e, não serão esgotados rapidamente.

Assim, retornando à Formação Continuada do professor enquanto leitor podemos dizer que se trata primeiramente de um objetivo único de cada professor, ou seja, cada professor tem que descobrir a grandeza e importância da leitura para sua prática educacional e apresentar atividades que demonstrem isso aos seus alunos. E depois, sim, voltar-se para o grupo de professores da escola e efetivar sua argumentação para que isso se torne “rotina” do mesmo modo que a listagem da presença dos alunos. A leitura deve estar presente na aula e na vida dos professores assim como o professor na escola, ou seja, constantemente evidencie-se a leitura como ponto principal de aprender e buscar o conhecimento.

Muitos críticos e estudiosos já se preocuparam com a relação que o professor tem com a leitura em sua Formação Continuada. Rösing (1996), por exemplo, aponta que realmente existe um afastamento entre o professor e os livros, e isso traz uma problemática para o ensino, porque essa construção do saber é inviabilizada pela falta de motivação e estímulo do próprio professor, que alega não ter tempo ou disponibilidade econômica para que se efetue este conhecimento.

Esse descomprometimento dos profissionais deixa transparecer a inexistência de uma prática docente multidisciplinar e interdisciplinar, o que indica estarem sendo norteados por uma concepção fragmentária de mundo. Indica, também, um afastamento, intencional ou não, da dinâmica de interação que pretende mobilizar o processo educacional em direção a transformações significativas de cada indivíduo e do meio ao qual está circunscrito. (RÖSING, 1996, p. 16)

Isso realmente é um grande problema a se perpetuar em nossas escolas. Muitas pesquisas científicas já revelaram que o Brasil não lê. E certamente, muitos professores também se acomodam diante das tarefas diárias. É ilusão pensar que apenas os professores se sobressairiam dessas pesquisas. Se professores lessem

mais, nossos alunos também teriam prazer nessa atividade e conseqüentemente os adultos em geral leriam mais.

Para Fernandes (2002), o grande desafio da qualidade para o docente, é ser capaz de motivar, estimular e acreditar em expectativas cada vez mais altas em relação ao ser humano, e de considerar a transitoriedade das dificuldades e dilemas cotidianos que todos passamos. Sua capacidade de educar e ensinar ao mesmo tempo solidifica-se à medida que apresente uma Formação Continuada de opiniões, conhecimentos e vivências através do ensino.

Talvez falte credibilidade ao professor em relação a sua capacidade, ou seja, talvez ele mesmo deva aprender a ler. Diante disso, acreditamos que a Formação Continuada como instrumento de formação do professor leitor pode representar ganhos pessoais e profissionais para professores determinados a aprender.

Quando se lê, se internaliza algum assunto, se conhece algo novo, nosso cérebro capta o que nos interessa. Quando se pensa numa formação, estamos aprendendo, de uma maneira mais restrita sobre alguma área. Quando se forma leitor, objetiva-se mostrar ao outro um prazer que só se concebe na prática. Através de palavras e frases, o aluno cria uma opinião e pensa sobre. Com o professor não é diferente, no momento que lê, interage com o que lê e certamente elabora uma opinião acerca.

Numa Formação Continuada baseada na leitura, o que se tem como produto, é um professor ativo, ágil, inteligente, e basicamente apaixonado pela leitura. Com isso têm-se professores que impulsionados por essa prática, facilitam isso aos seus alunos, apresentado de maneira simples a grandiosidade que é ler.

É preciso então, desenvolver projetos internos a escola que propiciem a leitura para os professores e não apenas para alunos. Quando acontecem as reuniões pedagógicas é um momento propício para que certo grupo de mestres tome um assunto e provoquem uma discussão, fazendo com que todos participem e interagem uns com os outros.

Já é velha a idéia que só professores de línguas e literatura devem apresentar leitura para os alunos. Todos os professores são responsáveis pela leitura de todos os seus alunos de uma determinada escola. Então porque não todos os professores lerem? A formação continuada para formar professores leitores é uma estratégia simples e que pode representar significativos ganhos pedagógicos, pessoais, coletivos e também a aprendizagem eficaz dos alunos.

2.3. A Formação Continuada como instrumento da gestão escolar para o desenvolvimento de uma aprendizagem significativa

Nesse capítulo será abordada a questão do trabalho do grupo gestor utilizando a formação continuada a fim de objetivar a aprendizagem significativa no âmbito escolar e para isso, os principais autores estudados são os seguintes: David Ausubel, através da sua Teoria da Aprendizagem, Tardiff (2010), Libâneo (2003), entre outros.

O objetivo da escola geralmente é proporcionar aos seus alunos uma educação de qualidade e fundamentalmente significativa. Pais, alunos e professores buscam através de trabalho conjunto a satisfação e o real “aprender” dentro da mesma. Dessa forma, a aprendizagem significativa é fruto de uma atuação valiosa dos professores e também dos alunos. De acordo com a teoria da aprendizagem significativa, o aluno aprende com maior facilidade quando consegue estabelecer relações entre a teoria e a prática, ou seja, quando assimila o presente conteúdo a algo que já estudou ou teve conhecimentos ainda que superficiais. David Ausubel, um dos teóricos responsáveis pela Teoria da Aprendizagem, acredita que o aluno aprende de forma significativa quando relaciona e interpreta ao seu modo e não quando a ele são impostos conhecimentos tendo que os codificar mecanicamente. De forma mecânica, arbitrária, o aluno torna-se apenas receptor de conteúdos sem internalizá-los em sua totalidade, conhece o conteúdo, mas não pensa sobre, nem questiona, nem cria hipóteses e o mais importante não relaciona a nenhum outro assunto ou momento anterior a fim de verificar sua importância na escola e para sua vida.

Ausubel (1978) *apud* Rodrigues e Tavares (2005) conceitua a aprendizagem significativa: “aquisição de novos significativos, isto é, processo pelo qual uma nova informação se relaciona com um aspecto relevante da estrutura cognitiva do indivíduo” (AUSUBEL, 1978, pg. 522).

De acordo com Rodrigues e Tavares (2005) na aprendizagem fica clara uma atividade que envolve não dois, mas três elementos: o que o aprendiz já sabe, os novos conhecimentos a internalizar, e em plano menos evidente, um elemento mediador ou seja facilitador da aprendizagem ausubeliana. Nesse caso, enfatizamos o professor. A sua metodologia, entusiasmo, conhecimento com diferencial enquanto educador.

Podemos dizer que o professor é peça fundamental juntamente com sua bagagem de conhecimentos, vivências e maneira de “olhar” o aluno. Pesquisadores como Moreira (2002) *apud* Rodrigues e Tavares (2005) afirmam que quando professores conhecem seus alunos e tomam como ponto de partida o aprendizado do mesmo, e passam a partir daí desenvolver suas aulas, os alunos têm melhores resultados.

A aprendizagem significativa ocorre com modificações relevantes nos atributos da estrutura cognitiva do aprendiz, pela mediação pedagógica através de objetos de aprendizagem (interatividade, interação, abrangência, modificação: novo (a) + existente (A) = a. A. (Novo modificado + existente modificado. (MOREIRA, 2002).

Tardiff (2010) diz ser necessário considerar o professor em sua atividade:

Ora, um professor de profissão não é somente alguém que aplica conhecimentos produzidos por outros, não é somente um agente determinado por mecanismos sociais: é um ator no sentido forte do termo, isto é, um sujeito que assume sua prática a partir dos significados que ele mesmo lhe dá, um sujeito que possui conhecimentos e um saber-fazer provenientes de sua própria atividade e a partir dos quais ele a estrutura e a orienta. (TARDIFF, 2010, p. 230)

Acreditamos que possa existir um diferencial, o professor só será capaz de reconhecer esse fator quando souber de fato o porquê da sua presença na sala de aula e quando estiver realmente capacitado para tal tarefa.

Desse modo, é evidente que a formação continuada dos professores da ênfase para esse acontecimento, a aprendizagem significativa. Trata-se, assim, de formações contínuas já que os alunos não são meros expectadores do tempo, vivendo ativamente e sofrendo as transformações sociais e também em suas aprendizagens.

Ao iniciar seu trabalho o professor, muitas vezes, sente falta da prática. Com o tempo, ele adquire prática, mas pode lhe faltar o conhecimento teórico. Através da formação continuada algumas dúvidas podem ser esclarecidas e também acrescentar ao seu conhecimento. Entender o significado dos conteúdos e o porquê ensiná-los aos alunos qualifica sua prática e demonstra aos alunos a certeza e a importância de determinada disciplina. Isso favorece também a construção do saber,

em que o professor questiona e deixa o aluno formular a resposta através de exemplos concretos.

Libâneo (2003) comenta sobre formação inicial e continuada:

(...) os cursos de formação inicial têm papel muito importante na construção de conhecimentos, atitudes e convicções dos futuros professores necessários à sua identificação com a profissão. Mas é na formação continuada que essa identidade se consolida, uma vez que ela pode desenvolver-se no próprio trabalho. (LIBÂNEO, 2003, p. 65)

Sendo assim, a escola deve proporcionar espaços para a formação continuada e o grupo gestor deve participar, devido à necessidade encontrada atualmente nas escolas brasileiras. Para um profissional da educação, independentemente da área de atuação, é importantíssimo a atualização teórica e prática quanto à didática, aos sistemas de avaliação, ao ensino e à aprendizagem, à relação professor/aluno, às questões sociais de interesse público e também em relação às políticas públicas que regem a educação. E isso é concedido por constantes estudos e adaptações dos mesmos para a classe escolar.

A partir de então, sugerimos o espaço escolar para que aconteça a formação continuada. Ressaltamos que o grupo gestor pode e deve apoiar-se na formação continuada dos professores como um instrumento que favoreça a aprendizagem dos próprios professores e gestores assim como dos alunos. E a leitura pode ser um atrativo para que todos professores desenvolvam a habilidade de não simplesmente codificar palavras, mas de entender e questionar sobre o que se lê.

A realidade da educação nas escolas brasileiras demonstra a necessidade de saber ler em todas as disciplinas, e, dessa forma, reflete também a importância de um professor leitor para que isso aconteça. E para tanto se precisa de um espaço, com contidos gastos financeiros, que possibilite esse desenvolvimento profissional e educacional.

Na edição de abril/maio de 2010, a revista “Nova escola Gestão Escolar” publicou uma reportagem sobre a formação continuada na escola. Apresentou-se na mesma, com clareza que é possível acontecer a formação continuada dos professores e coordenadores dentro da escola, e ainda existem depoimentos de coordenadoras de diferentes escolas que confirmam. Em seu desfecho, a equipe da

revista ouviu especialistas que concluiu que há cinco aspectos essenciais para que a formação continuada aconteça e traga bons resultados:

- **Tempo** - Os horários de trabalho coletivo devem ser predefinidos, com duração suficiente para o desenvolvimento de estratégias formativas.
- **Organização da rotina** - O dia a dia do coordenador deve priorizar o planejamento das reuniões formativas e as atividades como observação das aulas, seleção de referências teóricas e análise dos registros da prática dos professores para que os encontros reflitam as necessidades dos docentes.
- **Conhecimento** - Para bem utilizar o horário do trabalho pedagógico, é preciso que o coordenador cuide da própria formação, estudando as novas didáticas e as teorias que embasam a prática docente.
- **Tato pedagógico** - É como se denomina a junção de três capacidades: a de saber ouvir, se comunicar e se relacionar - fundamentais para estabelecer uma relação de confiança e respeito com a equipe.
- **Transformação da prática** - A formação será tão eficiente quanto mais ela levar os professores a repensar e transformar sua maneira de ensinar para fazer com que todos os alunos aprendam. (Nova escola Gestão Escolar, 2010, ABRIL/MAIO)

Ao enfatizar esses tópicos na escola, certamente surge a possibilidade de continuar o processo de formação dos professores e também dos coordenadores. E esse trabalho está diretamente ligado ao trabalho do grupo gestor e atendendo as necessidades da escola.

Imbernón (2006) também relata sobre a formação continuada na escola através de sua gestão:

A formação centrada na escola envolve todas as estratégias empregadas conjuntamente pelos formadores e pelos professores para dirigir os programas de formação de modo a que respondam às necessidades definidas da escola e para elevar a qualidade de ensino e da aprendizagem em sala de aula e nas escolas. Quando se fala de formação centrada na escola, entende-se que a instituição educacional transforma-se em lugar de formação prioritária diante de outras ações formativas. A formação centrada na escola é mais que uma simples mudança de lugar de formação. (IMBERNÓN, 2006, p. 80)

A partir da formação continuada como instrumento da gestão escolar é possível obtermos uma aprendizagem significativa e que represente melhorias na educação. O trabalho conjunto, transparente, baseado na confiança e credibilidade entre colegas, e acima de tudo persistência no fazer aliado a boas leituras e planejamentos (organização) proporciona que toda a comunidade escolar tenha bons resultados, educacionais e profissionais.

3. METODOLOGIA

A experiência de um educador nos leva a enfatizar a necessidade de uma reflexão sobre sua prática pedagógica para a construção e mediação de um ensino/conhecimento eficaz, curioso, atrativo, que seja abrangente e capaz de fazer com que o aluno possa compreender as consideráveis e marcantes transformações, sem esquecer de que o mundo atual é o resultado de um longo processo de acontecimentos sociais e históricos.

A presença da leitura na formação continuada dos professores em âmbito escolar proporciona que cada vez mais se contribua para a continuidade da educação de forma prazerosa e significativa para todos.

Este trabalho foi desenvolvido através de um estudo bibliográfico seguido de uma análise documental e terá como abordagem o estudo qualitativo, que vai se definindo a medida em que se desenvolve a pesquisa.

Para Tozoni-Reis (2009),

A pesquisa qualitativa defende a idéia de que, na produção de conhecimentos sobre os fenômenos humanos e sociais, interessa muito mais compreender e interpretar seus conteúdos que descrevê-los. (TOZONI-REIS, p. 15, 2009)

Já para Cervo e Bervian (1976, p. 69) qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Assim, utilizamos a pesquisa bibliográfica por essa recuperar um conhecimento científico já estudado por autores específicos da área de estudo. Neste trabalho, foram usados alguns autores, os mais mencionados em trabalhos científicos da área em estudo como José Carlos Libâneo, Heloísa Lück, Antônio Nóvoa, entre outros.

A partir das sinalizações dos autores acima citados é possível fazer a análise teórica e a contraposição aos objetivos desse estudo, e assim, relacionar os pontos positivos e negativos da pesquisa para o ambiente de trabalho, a escola.

Ao final do trabalho serão analisado os Projetos Pedagógicos de duas escolas, diferenciadas pelo Sistema de Ensino, ou seja, uma Municipal e outra

Estadual, sendo que esta análise venha a contribuir na constituição deste fazer investigativo. O critério de escolha das escolas usado foi a proximidade e contato com alguns professores das mesmas.

Na análise do PP, o objetivo é verificar se em sua essência há a preocupação da gestão escolar com a formação continuada de seus professores e coordenadores de um modo geral e também em relação à atividade da leitura dentro da escola pelos alunos, mas, principalmente, pelos professores. Mas é necessário enfatizar que qualquer dado obtido a partir da análise, este não pode ser generalizado com o objetivo de mapear um cenário que identifique a realidade das escolas brasileiras, nem mesmo das escolas da Rede Municipal e Estadual de Santa Maria, bem como de formações continuadas.

De acordo com Caulley (1981 *apud* Lüdke e André, 1986, p.38) a “análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou de hipóteses de interesse”. Sendo assim, o objetivo dessa análise é identificar a teoria na prática. Todas as instituições de ensino, independente de suas administrações, seguem Leis, Parâmetros, planos de estudos, Projetos Pedagógicos, enfim, possuem documentos que tentam reger e formalizar a educação nacional.

Far-se-á uma relação entre as informações obtidas juntamente com os PP das escolas e o que consta na literatura acerca do Processo de Formação Continuada de professores.

4. A FORMAÇÃO CONTINUADA EM SANTA MARIA

A partir da proposta de estudo, busca-se enfatizar a importância do ler e da participação de professores nos processos de Gestão Escolar, bem como, enfatizar sua profissionalidade quanto à prática de leitura incluindo o PP que rege a comunidade escolar. Além disso, procura-se observar o incentivo da Gestão escolar para o desenvolvimento da Formação Continuada, em relação à leitura, de seus professores/gestores.

Em relação a esse aspecto, temos a seguinte citação extraída da “Revista Aprendizagem”:

As escolas podem e devem ser entendidas e geridas, também, como espaços de formação, desde que aí se estimule e se apóie a reflexão crítica dos docentes sobre suas práticas profissionais e dinâmicas educativas e administrativas que têm lugar nesses contextos. (COSME, 2007, p. 43)

É possível, a partir de espaços disponibilizados para a leitura na organização e planejamento entre professores, ter uma Formação Continuada dos mesmos, a fim de construir um conhecimento com capacidade de provocar transformações na sociedade a partir da produção leitora da escola.

Para observar a situação atual das escolas do município de Santa Maria, buscamos analisar o PP de duas escolas, diferenciadas pelo Sistema de Ensino, ou seja, uma Municipal e outra Estadual, mas certamente ambas com mesmo objetivo: ensinar e tornar seus alunos os diferenciais na sociedade.

As questões que nortearão essa pesquisa e que servirão de base para levantar as situações das escolas estudadas quanto ao assunto desse trabalho são as seguintes:

- 1- O que é apresentado no PP sobre gestão escolar? Existe, nessa escola, um grupo gestor?
- 2- Há, na redação do PP, preocupação com a Formação profissional dos professores?
- 3- Há, na redação do PP, a preocupação com o tempo de estudo e leitura do professores e do aluno?
- 4- A escola disponibiliza algum espaço para que aconteça a formação continuada dentro da mesma?
- 5- E uma formação específica sobre a leitura existe?

Foram tomadas como base sem serem mencionadas no desenvolvimento do texto e análise das propostas pedagógicas. Com isso podemos analisar todos os tópicos do tema deste trabalho de modo igual nas duas escolas.

4.1. Escola de Rede Municipal de Ensino

Nessa primeira análise, a Escola Municipal, funciona nos turnos da manhã com turmas de 6° ao 9° ano e a tarde com turmas do 1° ao 5° ano. Atualmente dispõe de 14 professores além de diretor, vice-diretor, coordenadores pedagógicos (um para cada turno), orientador educacional, educadora especial, bibliotecária e 3 funcionários.

O presente Projeto Político Pedagógico³ foi criado em 1998, passando por reformulações no decorrer dos anos e ultimamente sendo atualizado no ano de 2007. O mesmo foi elaborado pelos professores, pais e alunos por meio de reuniões pedagógicas e organizado devido a “necessidade de dar um rumo, uma direção para o nosso fazer pedagógico” (PPP, p. 07, 2007).

Essa escola conta com o apoio da ACPMC (Associação Círculo de Pais e Mestres) e Conselho Escolar que participam nas decisões administrativas e pedagógicas e também sobre os recursos do governo federal (FNDE) e PRODAE (Programa de Desenvolvimento da Autonomia Escolar).

A partir do objetivo geral da escola e de sua filosofia, inicia-se essa análise:

“Proporcionar ao educando uma educação de qualidade em que o mesmo construa seus conhecimentos com autonomia, responsabilidade e senso crítico, exercendo, assim, sua cidadania.”

“Educação voltada para a compreensão e atuação na realidade”. (PPP, 2007, p. 06)

É possível observar, de maneira geral, a responsabilidade que a escola mantém com seus alunos de acordo com a realidade, enfatizando a cidadania a autonomia dos alunos como busca maior. No presente PPP, fica clara a preocupação dos pais com a educação dos filhos e a presente participação na escola.

³ Na Escola Municipal utiliza-se a nomenclatura Projeto Político Pedagógico (PPP).

Em um parágrafo da fundamentação teórica desse projeto, está um conceito do que denominamos gestão ou ao menos há uma referência ao trabalho gestor dentro da escola:

Nesse sentido, as escolas se encontram num momento de redefinição de suas metas e objetivos. Procurando efetivar um trabalho integrado, em que todos os envolvidos busquem um objetivo comum, isso não quer dizer que todos tenham que realizar as mesmas funções. A escola deve ser organizada de acordo com as competências e as capacidades de cada um dos envolvidos. (PPP, 2007, p. 10-11)

E ainda:

Segundo Rangel (2001), a escola pode ser comparada a um mosaico que para se ter coerência e sentido é preciso que “as funções que cada um desempenha tem que estar articuladas e assumidas. (PPP, 2007, p.11)

Mesmo que não denominada, a gestão escolar se faz presente nesse estabelecimento de ensino através de seu conceito.

Neste processo, a equipe diretiva deverá atuar em parceria com os professores na tomada de decisões, nas construções dos objetivos, na prática pedagógica, mantendo um relacionamento democrático, positivo e amistoso entre todos que compõe a comunidade escolar. (PPP, 2007, p. 12)

Podemos observar que não há menção ao termo “gestão escolar”, mas a escola, através da redação do PPP, trabalha em conjunto e conhece os passos para que se desenvolva uma educação eficaz e coerente com a realidade que os cerca. Em conceitos teóricos, é fundamental que exista nas escolas essa participação, pois

Participar significa “partilhar com”. É preciso que haja aglutinação, a ação coletiva, que envolva a participação de todos na análise dos problemas escolares, para que a discussão/reflexão não se dilua em casuísmos, perdendo a visão do todo. Nessa perspectiva, é preciso, literalmente, abrir a escola para a participação da comunidade escolar como um todo: pais, alunos, profissionais da educação e funcionários da instituição. Esse envolvimento com a comunidade é importante. (OLIVEIRA, p. 44, 2010)

A formação profissional é objetivo individual, posto que cada professor busque continuamente a participação em cursos, encontros, projetos de atualização. Há a ressalva que esta participação é limitada por falta de tempo, condições financeiras e por trabalharem em mais de uma escola. Mas ainda assim, nos

encontros pedagógicos são discutidos temas variados de acordo com as necessidades e com aquilo que acontece no cotidiano da escola. Também são comentados os cursos/palestras em que os professores e a equipe diretiva participam. Além da formação continuada interna, é aberto espaços nas reuniões pedagógicas para palestrantes para debate de temas educacionais.

Enfatiza-se muito a formação continuada dos professores; de acordo com o PPP, os profissionais dessa escola, não apenas transmitem o conhecimento, mas uma educação em que o aluno possa agir com autonomia, expressando opiniões e assumindo responsabilidades sociais. E isso vai ao encontro da teoria proposta por pesquisadores, tais como:

A formação continuada é uma maneira diferente de ver a capacitação profissional de professores. Ela visa ao desenvolvimento pessoal e profissional mediante práticas de envolvimento dos professores na organização da escola, na organização e articulação do currículo, nas atividades de assistência pedagógico-didática junto com a coordenação pedagógica, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe etc. O professor deixa de estar apenas cumprindo a rotina e executando tarefas, sem tempo de refletir e avaliar o que faz. (LIBÂNEO, p. 75, 2004)

A leitura nessa escola também é lembrada. Por meio da biblioteca, acontecem os empréstimos semanais de livros para alunos, professores e funcionários com o objetivo de formar leitores da literatura clássica, universal e também de autores locais, bem como acervos referentes a revistas e disponibilização de televisão a cabo e aparelho de DVD. Além de disponibilizar espaço, a escola desenvolve o projeto de leitura e criação, em que todos os alunos participam objetivando formação e produção textual.

Uma formação continuada de professores enquanto leitores, específica, esta escola não atende. Mas tem no professor um educador, ou seja, reconhece no professor o profissional que deve atuar como mediador e que favoreça a aprendizagem, comprometido, “sabedor de sua importância e responsável pelo seu fazer pedagógico” (PPP, 2007). Aquele que precisa despertar no aluno “o aprender a fazer” (PPP, 2007), e para isto, este profissional, dotado de deveres, deve estudar continuamente para obter êxito em suas práticas.

Tardif (2010) sinaliza a figura do professor na sala de aula e na escola:

Noutras palavras, o que se propõe é considerar os professores como sujeitos que possuem, utilizam e produzem saberes específicos ao seu

ofício, ao seu trabalho. A grande importância dessa perspectiva reside no fato de os professores ocuparem, na escola, uma posição fundamental em relação ao conjunto dos agentes escolares: em seu trabalho cotidiano com os alunos, são eles os principais atores e mediadores da cultura e dos saberes escolares. Em suma, é sobre os ombros deles que repousa, no fim das contas, a missão educativa da escola. (TARDIF, p.228, 2010.)

Dessa forma, sugerimos a esta escola que propicie ao professor a busca na leitura, dentro da escola, como uma alternativa de formação continuada sobre sua prática enquanto leitor. Além dos projetos de leitura, dança e de educação ambiental já existentes para os alunos, convém criar espaços para que os professores e demais funcionários possam capacitar-se desenvolver o prazer pela leitura e que assim, possam propagar a atividade de modo que despertem nos seus alunos cada vez mais o interesse e participação, objetivando o senso crítico e autonomia escolar.

É importante destacar que nessa escola há a preocupação de incluir crianças com necessidades especiais, e que busca, gradativamente, que a inclusão seja vista naturalmente e que aconteça de maneira efetiva, onde todos os alunos façam parte da escola e sejam respeitados e atendidos dentro de suas diversidades.

Outro aspecto que se deve mencionar nessa análise é que nas metas da escola objetiva-se a formação continuada, a participação dos professores e funcionários em eventos educacionais, bem como oportunizar a vinda de palestrantes tanto para alunos como para os professores, além de continuar investindo na boa relação entre professores e alunos, já que a escola apresenta um ambiente tranquilo e que favorece a aprendizagem.

4.2. Escola Estadual da Rede de Ensino de Santa Maria

Atualmente a Escola Estadual analisada mantém o quadro de pessoal composto por mais ou menos 750 alunos e 63 servidores, sendo que 47 professores, 1 monitora e 15 agentes educacionais. De acordo com sua proposta pedagógica a escola oferece Ensino Fundamental, Ensino Médio e a modalidade EJA – Educação de Jovens e Adultos do Ensino Fundamental e também oportuniza a Educação Inclusiva com acompanhamento na Sala de Recursos por uma Educadora Especial.

Ao iniciar a análise do PP⁴ dessa escola, cabe observar que sua filosofia diz que:

“Um ensino de qualidade em todos os níveis que vise a construção do conhecimento voltado para a cidadania do aluno, baseado na reflexão, na criatividade, formação do senso crítico e na vivência solidária, para que tenhamos homens responsáveis, capazes de conquistar seu espaço, saber usá-lo e desempenhar com eficiência o seu papel na sociedade.” (PP, 2010, p. 03)

E em sua apresentação contém a seguinte frase:

“O objetivo primordial é o trabalho em conjunto de forma cooperativa, onde se aprenda a repartir, distribuir e discutir, contribuindo para que aconteçam as transformações há muito desejadas por todos”.(PP, 2010, p. 02)

Dessa forma inferimos que há certa preocupação com o que nos propõe a gestão escolar, mas não deixa clara a existência de um grupo gestor, e sim, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar através do Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Comissão de Eventos e da Escola Aberta para a Cidadania.

Em toda a proposta pedagógica é muito enfatizada a participação de todos, o “trabalho conjunto”, “construções coletivas de conhecimento”, buscar a “unidade de ação”, diálogo, garantindo a participação de pais, alunos, professores, enfim de toda a comunidade escolar, mas o termo gestão escolar não é citado. Logo, não é possível afirmar através da leitura de sua proposta pedagógica que, nesse estabelecimento de ensino, tenha um grupo gestor.

Dessa forma, mesmo não sendo possível confirmar a existência de um grupo gestor e que nessa escola se trabalhe com base na participação de todos, Luck (1996) apud Luck (2010) já propunha ações para promover um ambiente estimulador de participação:

- 1) criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação;
- 2) promover um clima de confiança;
- 3) valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- 4) associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- 5) estabelecer demanda de trabalho centrada nas idéias e não em pessoas;
- 6) desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto. (LUCK, p. 20, 2010)

⁴ Na Escola Estadual utiliza-se nomenclatura Proposta Pedagógica.

Já a formação profissional tem espaço e possivelmente acontece. Na parte que relata as ações propostas para superar as dificuldades, há dois itens que confirmam essa preocupação: “organizar grupos de estudos e reflexões em busca de melhorias e qualidade de ensino, valorizando a formação, as condições de trabalho e o crescimento do aluno” (PP, p. 07, 2010) e “estimular a formação continuada como um direito de todos os segmentos da comunidade escolar” (PP, p. 07, 2010). E também, no que a escola pretende, insere-se a criação de tempos de estudos e reflexões dos educadores e segmentos, e ainda, “oportunizar espaços concretos para a reflexão coletiva, onde todos possam buscar a formação profissional, valorizando o saber e o fazer pedagógico” (PP, p. 09, 2010).

Libâneo e Pimenta (1999) apontam a relação entre a formação inicial e continuada dentro da escola:

Significa, também, a articulação entre formação inicial e formação continuada. Por um lado, a formação inicial estaria estreitamente vinculada aos contextos de trabalho, possibilitando pensar as disciplinas com base no que pede a prática; cai por terra aquela idéia de que o estágio é aplicação da teoria. Por outro, a formação continuada, a par de ser feita na escola a partir dos saberes e experiências dos professores adquiridos na situação de trabalho, articula-se com a formação inicial, indo os professores à universidade para uma reflexão mais apurada sobre a prática. Em ambos os casos, estamos diante de modalidades de formação em que há interação entre as práticas formativas e os contextos de trabalho. (LIBÂNEO e PIMENTA, p. 268, 1999)

Nesse aspecto, a continuidade do conhecimento é uma preocupação dessa escola, e pode-se lembrar Hengemühle (2007). Esse autor enfatiza a formação continuada do professor como uma alternativa de redescobrimto de conteúdos e também das situações que o envolvem no contexto em que se inserem professores e alunos, dado isso:

No mundo cambiante de hoje, é fundamental o domínio do processo de busca autônoma de respostas, o aprender a aprender por si e sempre, o que supõe aceitar a provisoriedade dos saberes, o saber problematizar e pesquisar. (HENGEMÜHLE, p. 93, 2007)

No que tange a leitura em relação ao aluno há um item nas propostas do documento pedagógico que se refere a “dinamizar o trabalho didático, incentivando os espaços oferecidos pela escola: sala digital e sala de vídeo”, a partir disso, convêm ressaltar que além de incentivar é preciso oferecer a leitura como ponto

primordial de aprendizagem. A “sala digital e sala de vídeo” destacam-se aqui, a meu ver, como auxiliares nessa tarefa. É fundamental o trabalho do professor nesse incentivo.

Em relação à leitura do professor, nada consta como proposta, objetivos ou dificuldades, ou seja, o professor enquanto leitor dentro da escola não é mencionado e se supõe que não há grupos específicos que proporcionem esse estudo. Na redação do PP existem muitos tópicos que se referem a oportunizar espaços para estudos e reflexões assim como de apoio pedagógico aos alunos, mas em relação a atividade de leitura como formação continuada dos professores não há menções.

Certamente essa escola mantém algum grupo de estudo ou propicia a formação continuada de seus professores e demais funcionários, mas não se pode dizer que existem formações a cerca da leitura para os professores e para os alunos, mesmo que usufruam de biblioteca, “sala digital”, apoio pedagógico para alunos com dificuldades de aprendizagem.

Ao finalizar essa análise, cabe ressaltar nesta proposta pedagógica a constante valorização humana, estímulo do trabalho coletivo, valorização das relações interpessoais, integração e troca de experiências, preservação do meio ambiente e também a educação a partir da realidade e dos conhecimentos individuais dos alunos. Devido a um conhecimento maior dessa escola, por já ter contato com a mesma, é possível enfatizar que alguns professores se preocupam com a formação continuada de modo individual e certamente de alguma forma estes estudos são benéficos aos alunos e também nas decisões escolares. Os professores buscam especializar-se cursando mestrados e outros cursos de formação que acontecem em instituições de ensino superior. E também, por conhecimento a partir da análise, que a escola mantém um grupo gestor, mas infelizmente não está claro na redação da proposta pedagógica.

5. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DAS ESCOLAS EM ESTUDO

Ao analisar as duas Escolas, Municipal e Estadual, constatamos que ambas apresentam carências ao que se objetiva a educação e aprendizagem enquanto a formação continuada dos professores leitores. E os termos gestão educacional e escolar não são devidamente esclarecidos, mas nas redações das propostas pedagógicas evidencia o trabalho coletivo nas escolas.

No que tange a formação continuada podemos dizer que as duas escolas estão de acordo porque promovem espaços para que isso aconteça. Na escola Municipal a proposta está organizada como PPP e se desenvolvem atividades que concebem a formação continuada dos professores bem como o trabalho evidenciado pelo o que propõe a gestão escolar, e na Escola Estadual consolida-se como propostas na organização do PP, a criação de espaços para a formação continuada e observamos que, atualmente, há um interesse, mesmo que individual nessa formação.

A Escola Municipal sugere que os professores, quando possível, participam de estudos ou cursos de capacitação e que há a preocupação com a formação continuada dos mesmos. Nessa escola, aproveitam-se as reuniões pedagógicas para se debater os assuntos escolares e também tópicos que acrescentam a capacitação dos professores, mas não há espaços específicos para os professores lerem e buscarem outras leituras conforme suas necessidades. Quanto ao termo gestão escolar este não é referido, mas na redação do PP fica claro o trabalho democrático e favorecedor da busca por um objetivo comum entre os envolvidos. Desenvolvem-se projetos internos de leitura aos alunos, mas não aos professores.

A Escola Estadual expressa como pretensão a criação de espaços concretos para que professores possam dar continuidade a suas formações além da biblioteca em conjunto com os alunos, e deixa transparecer que a capacitação deve ser feita por objetivos individuais de cada professor. Não se esclarece no PP o estudo relacionado à leitura dos professores enquanto uma capacitação dentro da escola. O termo gestão escolar não é mencionado, mas inferimos que a escola mantém um grupo que desenvolve os processos escolares de forma democrática e facilita a participação de todos os professores, funcionários, pais e alunos em suas decisões.

Em relação à continuação dos estudos dos professores, enfatizamos a pesquisa dos mesmos como alternativa. Sugerimos a realização de mini-cursos ou

outros para a confecção de trabalhos e suas apresentações aos demais professores, em que cada encontro seja um grupo de professores que se responsabilize pela disseminação das idéias e propagação dos estudos e capacitação dos mesmos.

Ao pesquisar e transpor para o papel e após apresentar para seus colegas é uma forma que garante a interrogação dos fatos, a busca pelas respostas, e certamente o aprendizado e internalização de que é preciso continuar escrevendo e principalmente lendo.

Com isso, destacamos que, tanto para o aluno, quanto para o professor que estimula a leitura na sala de aula, é importante que desempenhe essa atividade. A construção da leitura faz-se importante em todos os momentos da vida de um professor, dessa forma, o professor leitor está sempre buscando novos cursos, atualizações, porque sente a necessidade de acompanhar as mudanças provocadas pelo sistema universal e isso faz com que tenham como ponto de partida a leitura. Muitas vezes, é através dela que aprendemos, entendemos situações corriqueiras de nossas vidas e também um processo mais sofisticado e atual. Não só a leitura, mas a aproximação de outros meios de informação tecnológica deve fazer parte da vida deste professor, pois é através dos meios de comunicação que a informação chega de forma rápida e completa, atualizando e formando opinião.

Essa busca pela informação, através da leitura, possibilita que todos cresçam profissionalmente e os alunos passam a perceber a importância dessa atividade em suas vidas durante a idade escolar e adulta, pois a prática do ler pelos professores torna-se como um estímulo dado a cada dia a um determinado público que não tem esse prazer e gosto pelas letras.

E é essa relação que o professor deve ter com a leitura para que aconteça a aprendizagem de fato. Através de informações e conhecimentos, obtidos através de leituras, o professor poderá, juntamente com seu aluno, construir e reformular hipóteses e avançar no ensino, possibilitando que o aluno interage e percorra seu próprio caminho.

Dessa forma, tendo a leitura como parte da prática docente, e a aprendizagem significativa como resultado, cabe ressaltar a participação e importância do grupo de gestores nessa tarefa. Além do trabalho do professor é bom que o grupo gestor apóie e estimule e incentive o ato de ler dentro da escola. A leitura aproxima o gestor da comunidade escolar ocasionando um melhor entendimento de quais são as necessidades da escola. A leitura o mantém

atualizado e preparado para as constantes mudanças de pensamento do seu público alvo (os alunos).

Alunos, professores e demais gestores precisam ter uma boa relação com a leitura. Manter um momento de reflexão crítica a partir da leitura de um ponto que gere discussão a estimule participação de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da concretização da LDB 9394/96 e da Constituição Federal de 1988, a educação desenvolveu-se e continua se firmando de modo inovador e cada vez mais democrático. Pais, professores e alunos, incluindo a direção e os funcionários podem e devem participar nas decisões escolares e se responsabilizar pela instituição de maneira que cada indivíduo mantenha uma tarefa precisa e eficaz para a mesma. Esse trabalho coletivo determina o grupo gestor os quais desenvolvem a gestão escolar na escola.

Mas estuda-se também a competência desses atores na educação brasileira. É fundamental que aconteça a Formação Continuada desses profissionais. Diretores, professores e coordenadores devem facilitar seus trabalhos com estudos, pesquisas e atividades educacionais representativas à comunidade escolar.

Neste trabalho buscamos compreender como as escolas organizam o espaço para a formação continuada. A possibilidade de isso acontecer é enorme quando a gestão, ou seja, o grupo gestor trabalha e organiza seus horários, reuniões, espaços físicos para que realmente se tenha êxito na formação dentro da escola.

A partir disso, o objetivo geral desse estudo era investigar as estratégias usadas pela gestão escolar para utilizar a Formação Continuada como instrumento de formação de professores leitores. Destacou-se aqui a leitura pela sua importância na concretização de qualquer formação (inicial, continuada, infantil, etc.). Sendo ela fundamental problematizou-se essa atividade na vida e na formação continuada do professor.

Como objetivos específicos pretenderam-se: identificar qual a concepção vem sendo apresentada pela gestão escolar acerca da Formação continuada, verificar qual a relação entre gestão escolar e professores na escolha e/ou organização da Formação Continuada, identificar como esta concepção está posta nas Propostas Pedagógicas das escolas.

Em relação ao primeiro e ao segundo objetivos constatamos que teoricamente é possível organizar espaços para que aconteça a formação continuada dentro da escola, ou seja, o grupo gestor precisa observar a escola como sendo um local de aprendizagem tanto para o aluno quanto para o professor. Em reuniões pedagógicas, encontros semanais com esse propósito e empenho dos profissionais, a possibilidade de se concretizar a atividade de estudo do professor na

escola torna-se possível em função de se utilizar o próprio espaço escolar e não ser necessário que o professor se desloque a outra entidade profissional, e ainda obter ajuda financeira da própria escola.

Em contrapartida, na prática de nossa educação, nem sempre são consideradas as possibilidades dessa atividade. E sim, apontam-se os empecilhos. Em relação à sobrecarga de trabalho dos professores aposta-se na inviabilidade de tempo para que o professor desenvolva tarefas que não sejam a de estar frente ao aluno e, portanto, os encontros giram em torno das tomadas de decisões referentes ao desenvolvimento da escola, como se não fosse fundamental a capacitação para o desenvolvimento e manutenção da escola.

Lück (2010) considera duas razões para que aconteça o desenvolvimento dos funcionários e profissionais: “crescimento profissional e desenvolvimento da escola” (p.89, 2010), e ainda acrescenta:

A realização de programas de capacitação no trabalho ou prévia para diretores escolares é um elemento importante para qualquer programa de capacitação profissional que vise o aperfeiçoamento educacional e à melhoria da qualidade do ensino.

O gestor, no entanto, pode crescer e aprender a ser um “solucionador sistemático de problemas”, capaz de identificar problemas como desafios e tomar decisões de formas múltiplas e agir rapidamente para implantá-las. (LÜCK, p. 90, 2010)

Retomando a relação que existe entre o trabalho do grupo gestor de uma escola em função de haver a possibilidade de formação do professor enquanto leitor, constatamos que não existem espaços para que se concretize esse objetivo. Apenas temos referências teóricas e práticas sobre a formação continuada de forma geral dentro das escolas, ou seja, a formação continuada de professores é significativa em quase todas as escolas, mesmos que essas apresentem algumas dificuldades, esse empenho demonstra-se às vezes individual por alguns professores.

O fato de que o professor leia para atualizar-se enquanto mestre ou pela necessidade do ensinar é considerável, pois esse é um meio mais fácil e que reflete maiores informações ao mesmo. Mas relatar que a maioria dos professores exercita a leitura, não estando em nenhum curso de pós-graduação ou equivalente é errôneo. Daí a sugestão de aprimorar as reuniões pedagógicas, através do exercício da leitura, a fim de possibilitar a formação continuada de todos os professores de determinada escola. Ao criar projetos que induzam a leitura e a

investigação de temas coerentes com as práticas escolares e que nessa atividade o professor sinta a necessidade de buscar além do que se planeja é um artifício que desencadeia um bom resultado.

Não é necessário que se utilize todo o tempo da reunião para este estudo, mas poucos minutos já são suficientes para que o professor exponha a sua opinião aos colegas sobre uma leitura determinada anteriormente. Ou, é possível que se divida o grupo de professores e estes, de forma coletiva aprimorem uma tese e impulsionem um debate. Já que são todos profissionais e com base que realizem isso com seus alunos os temas podem ser variados e trazer conseqüências positivas à prática escolar.

Ao terceiro objetivo, que foi estabelecido apenas para contribuição para essa pesquisa convém concluir que as escolas analisadas apesar de estarem bastante preocupadas com a realidade que as cercam e enfatizarem o trabalho dos professores como forma de manter a educação eficaz e de qualidade, exibem duas questões que devem ser repensadas e postas em práticas para melhor servirem à comunidade escolar.

Ambas as escolas não apresentam a termo gestão escolar em suas propostas pedagógicas e isso requer atenção mesmo que fica evidente o trabalho participativo, democrático que promova a cidadania dos alunos e autonomia escolar. E também não existem espaços ou projetos que viabilizem a formação continuada dos professores enquanto leitores. Sendo a leitura fundamental, não há estímulo, via escola, aos professores. A leitura é tão importante ao aluno quanto ao professor.

A Escola Municipal se preocupa com a organização e desenvolvimento da escola e de sua democracia e participação de toda a comunidade escolar sem mencionar o termo gestão escolar. Atualmente é fundamental que a escola deixe clara a existência de um grupo gestor e que realmente aconteçam os propósitos dessa gestão. Na redação da proposta pedagógica desse estabelecimento de ensino apenas se faz referências a essas atividades de gestar e observa-se a possibilidade da formação continuada dos professores de forma geral, a partir de que são os professores que buscam esses conhecimentos, quando possível, em determinação dos horários das aulas. E quando retornam de cursos externos a escola, utilizam-se as reuniões pedagógicas para que os professores exponham o que aprenderam para seus colegas. Em relação à formação continuada dos

professores enquanto leitores dentro da escola, não se pode afirmar nenhuma proposição.

A Escola Estadual em sua apresentação e filosofia evidencia aspectos que se referem de maneira eficaz a participação de todos da comunidade escolar, mantém-se uma boa convivência nas tomadas de decisões e promove uma educação de qualidade. Mas não usa o termo gestão escolar em sua proposta pedagógica. Pretende criar um espaço concreto para estudos e incentivar a formação continuada dentro da escola. Atualmente, o incentivo aos professores em dar continuidade aos estudos é de certa forma, individual. Quanto a formação continuada de professores leitores no espaço interno da escola não existe nenhum objetivo ou referência de criação.

Para concluir este estudo, constata-se que a partir de organização e trabalho constante de professores e coordenadores integrantes de uma equipe gestora é possível implantar e praticar a leitura como formação continuada de nossos professores. Utilizando o próprio ambiente escolar e por meio de reuniões pedagógicas pode-se estimular este exercício entre os professores e conseqüentemente refletir na aprendizagem dos alunos. Com isso a escola tem mais participação dos professores e os alunos educação de qualidade.

Referências

BRASIL. Ministério da educação. **Lei de Diretrizes e Bases da educação**. Lei nº 9394, 20 de dezembro, 1996.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio**. Brasília, 2001.

CASASSUS. J. **Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B**. Em Aberto, Brasília, v. 19, n. 75, p. 1-189, jul. 2002.

CERVO, A; BERVIAN, P. A. A pesquisa: noções gerais. In: **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1976. cap. 3, p. 65-70.

CHIAPINNI, L. **A reinvenção da catedral**. São Paulo: Cortez, 2005.

COSME, A. As escolas como espaços de formação e desenvolvimento profissional dos Professores: desafios e exigências. **Aprendizagem - A revista da prática pedagógica**, Paraná, n. 2, set - out. 2007.

CRESWELL, J. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

FERNANDES, M. N. de O. **Líder-educador: Novas formas de gerenciamento**. Petrópolis: Vozes, 2001.

FERREIRA, N. S. C. (Org). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 3ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GARCÍA, C. M. **Formação de professores**. Rio de Janeiro: Porto editora, 1998.

HEIDRICH. G.; RODRIGUES C. **Formação continuada na escola** - Cinco coordenadoras pedagógicas contam como encontram tempo, organizam a rotina, se capacitam, desenvolvem o chamado tato pedagógico e transformam a prática dos professores. Revista Nova Escola gestão escolar, Edição 007, Abril/Maio 2010.

HENGEMÜHLE, A. **Formação de Professores**: da função de ensinar ao resgate da educação. RJ: Vozes, 2007.

_____. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. 6ª ed. RJ: Vozes, 2010.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional**: formar-se para a mudança e a incerteza. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2006. (Coleção Questões da Nossa Época; v.77).

LAKATOS, E.M; MARCONI, M. A. Pesquisa. In: _____. **Técnica de pesquisa**. 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996. cap. 1, p. 15-36.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2003.

_____. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C; PIMENTA, S. G. Educação & Sociedade, ano XX, nº 68, Dezembro/99.

LÜCK, H. (et al) **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUDKE, M.; ANDRÊ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Ed. Epu, 1986.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2002.

MINAYO, M. C. S. (org). **Pesquisa social: teoria e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

NÓVOA, A. (coord). **Os professores e sua formação**. Lisboa-Portugal, Dom Quixote, 1997.

_____. **Formação de professores e profissão docente**. In: Nóvoa, A(coord.). Os professores e a sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

OLIVEIRA, M. A. M.(org) **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. 7ª Ed. Rio de Janeiro, Vozes, 2010.

PACHECO, J. A. de B. **Formação de professores-teoria e práxis**. Braga, Appacdm, 1995.

PPP. Escola Municipal da Rede de Ensino de Santa Maria. Santa Maria, 2007.

PP. Escola Estadual da Rede de Ensino de Santa Maria. Santa Maria, 2010.

RODRIGUES G. L. ; TAVARES R. **Modelagem Computacional: Uma Aproximação entre Artefatos Cognitivos e Experimentos Virtuais em Física- Principia**, 32 João Pessoa, n.12, Abr. 2005.

RÖSING, T. M. K. **A formação do professor e a questão da leitura**. Ediuupf: Passo Fundo, 1996.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 11ª ed. RJ: Vozes, 2010.

TOZONI-REIS, M. F. de C. Metodologia da Pesquisa. Curitiba: Iesde Brasil S.A., 2009.