

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

**Michele Chaves Inácio**

**A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES ESCOLARES SOB A  
PESPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Novo Hamburgo, RS  
2018

**Michele Chaves Inácio**

**A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES ESCOLARES SOB A  
PESPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

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

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Débora Ortiz de Leão

Novo Hamburgo, RS.  
2018

**Michele Chaves Inácio**

**A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES ESCOLARES SOB A  
PESPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

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

**Aprovado em 30 de novembro de 2018:**

**Débora Ortiz de Leão, Dra.**  
(Presidente/Orientador)

**Eliane de Ávila Colussi, Me.**

**Sueli Menezes Pereira, Dra.**

Novo Hamburgo, RS  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por abençoar meus sonhos e projetos.

Agradeço ao meu marido Giovanni Santos pelo apoio incondicional, e junto com nossos filhos, Emanuel e Giovanna, me incentivar a sempre ir mais longe! Vocês três são minha vida!

Agradeço aos meus pais por me ajudarem e apoiarem sempre, sem vocês nada disso seria possível.

Agradeço à minha colega Gisele Bervig Martins pela parceria e amizade que construímos nesse período e por me inspirar nos caminhos da gestão democrática! Tu fazes parte dessa conquista!

À Secretaria Municipal da Educação de Canoas e à Diretoria da Educação Infantil, por apoiarem esse projeto e incentivarem a promoção da educação de qualidade.

Aos professores e tutores do curso, obrigada por nos proporcionarem conhecimento de qualidade sobre a Gestão Educacional, nos inspirando a sermos gestores melhores.

Agradeço à minha professora orientadora, prof<sup>a</sup> Dra Débora Ortiz de Leão, pela paciência, pelos ensinamentos e pela motivação! Muito obrigada por compartilhar comigo um pouco do teu grande conhecimento!

## RESUMO

### A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES ESCOLARES SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: Michele Chaves Inácio  
ORIENTADORA: Débora Ortiz de Leão

Este trabalho apresenta um estudo sobre a importância da formação continuada para os gestores escolares e os benefícios que a mesma pode trazer no dia a dia do exercício da sua prática. Buscou-se também verificar conhecimentos teóricos sobre gestão escolar e sua relação com a prática, conceituar gestão democrática e compreender historicamente a Gestão Escolar, bem como a mesma se constituiu nas escolas públicas brasileiras, e refletir sobre a relevância da formação continuada para o gestor escolar. A partir da efetivação da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, um novo perfil de gestor é apontado. Estabelecida como uma das principais atribuições desse gestor, a implementação da gestão democrática permite que a comunidade escolar participe e tenha voz na gestão da escola pública. Diante de tamanho desafio, se faz necessário uma formação contínua e permanente. Dessa forma, através de estudo bibliográfico e pesquisa qualitativa, baseando-se no referencial teórico de autores importantes como Heloísa Luck(2009), Gadotti(1994), Libâneo(2001), foram apontados subsídios teóricos que reforçam a importância da formação continuada para o gestor. Esse estudo trouxe como exemplo o grupo de estudos “Uma escuta compartilhada”, que ocorreu ao longo do ano de 2018 no município de Canoas, trazendo maior qualificação profissional à prática das diretoras das Escolas Municipais de Educação Infantil. Através desse estudo, concluiu-se que a formação continuada e sistêmica dos gestores escolares é extremamente relevante para qualificar o trabalho pedagógico realizado nas escolas públicas.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Gestão democrática. Formação continuada.

## ABSTRACT

### SCHOOL ADMINISTRATORS CONTINUED FORMATIONS UNDER DEMOCRATIC ADMINISTRATION'S PERSPECTIVE

AUTHOR: Michele Chaves Inácio

[ORIENTING](#): Débora Ortiz de Leão

This research presents a study about the importance of continuing education for school administrators and the benefits that it can bring in the day to day exercise of their practice. It was also sought to obtain theoretical knowledge about school management and its relationship with practice, to conceptualize democratic management and to understand the school management historically, as well as how it was constituted in the Brazilian public schools, and to reflect on the relevance of continuing education for the school manager. Since the implementation of the Federal Constitution and the Law of Guidelines and Bases of Education, a new manager profile is pointed out. Established as one of the main assignments of this manager, the implementation of democratic management allows the school community to participate and have a voice in the management of the public school. Faced with such a challenge, a continued and permanent training is given. This way, through the bibliographic study and qualitative research, based on the theoretical reference of important authors such as: Heloísa Luck, Gadotti, Libâneo, theoretical subsidies that reinforce the importance of the continuous training for the manager were reached. This study brought as example the study group "A shared listening", which occurred during the year of 2018 in the city of Canoas, bringing greater professional qualification to the practice of the directors of the Municipal Schools of Early Childhood Education. Through this study, it was concluded that the continuous and systemic training of school managers is extremely relevant to qualify the pedagogical work carried out in public schools.

**Keywords:** School management. Democratic management. Continuing education.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
CPM	Círculo de Pais e Mestres
EMEIS	Escolas Municipais de Educação Infantil
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
SME	Secretaria Municipal da Educação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1	OS CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS: TEORIA X PRÁTICA	10
2.2	O PAPEL DO DIRETOR DA ESCOLA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA	12
2.3	FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES: UM CAMINHO A SER PERCORRIDO	15
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISES E REFLEXÕES</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>28</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b>	<b>31</b>
	<b>APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA</b>	<b>32</b>
	<b>APÊNDICE C – MODELO AUTORIZAÇÃO</b>	<b>33</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O diretor como representante da comunidade escolar, além de ciente das atribuições da sua função, precisa estar inteirado da realidade educacional, não só da especificidade da instituição que faz parte, como também do cenário geral. Ser o responsável pela gestão da escola é uma tarefa complexa. Mais ainda se for levado em consideração que esse profissional vem de uma caminhada docente, com formação pedagógica e que muitas vezes não contempla uma visão mais sistêmica dos processos e da gestão. Ao vislumbrar-se o lugar deste gestor, que deve estar à frente de uma equipe engajada para que as metas e objetivos sejam alcançados e a educação evolua continuamente, acrescenta-se a preocupação com a qualidade do processo educativo pautada na perspectiva da gestão participativa.

O interesse por esse tema surgiu a partir da experiência vivida como diretora de Escola Municipal de Educação Infantil, durante um ano. Durante esse período, surgiram muitas dúvidas e questionamentos, angústia e principalmente insegurança, pois as observações realizadas durante a caminhada docente não são suficientes para garantir a formação de um gestor.

Historicamente, sabemos que a administração Escolar sofreu influências de teorias do Positivismo e da Administração Empresarial, criando uma visão de que o papel do diretor escolar é uma atividade técnica e burocrática. A partir da implementação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), a democratização do ensino trouxe modificações à escola como um todo, e principalmente à figura do diretor. Passou-se a enxergar o diretor escolar não como um administrador, mas como um gestor.

O grande desafio para os gestores escolares paira em torno de novos conhecimentos seguidos de atitudes que deem conta da resolução dos problemas de forma participativa. Nasce então um campo fértil para discussões e reflexões propositivas em torno desse novo paradigma gestor, uma formação permanente que pontue as demandas no viés democrático.

A formação desse gestor torna-se de grande relevância para articular uma educação que atenda as necessidades educacionais atuais. Ao buscar na literatura base para esse anseio, encontra-se como fundamentação um viés da gestão escolar que revela uma preocupação com a atividade fim desse espaço, que é o educar. Portanto as especificidades dos educandos, o como se dá a aprendizagem, as

relações pessoais, o ser docente atravessa diretamente essa administração. “Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual” (LUCK, 2000, p. 29).

Dessa forma, entende-se que a formação continuada permitiria uma maior qualificação do trabalho desenvolvido pelos gestores, neste caso, diretores escolares. Com base nos estudos sobre Gestão e ao analisar a prática das Diretoras das Escolas Municipais de Educação Infantil do Município de Canoas, nasce então a inquietação que poderá ser respondida por meio dessa pesquisa: Qual a importância da formação continuada na prática dos diretores escolares a partir da proposta de um grupo de estudos?

O estudo tem como objetivo geral analisar a importância da formação continuada e os benefícios que a mesma pode trazer no dia a dia do exercício da função do Diretor Escolar. Como objetivos específicos, buscou-se compreender a gestão escolar e como a mesma se constituiu nas escolas públicas brasileiras; conceituar gestão democrática e refletir sobre a relevância da formação continuada para o diretor escolar.

A monografia está organizada em quatro capítulos. O primeiro apresenta a introdução da pesquisa. No segundo capítulo consta o referencial teórico, conceituando a gestão escolar e a gestão democrática e abordando o tema da formação continuada. O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, demonstrando de que forma a mesma foi realizada. O quarto capítulo traz a vivência da Formação Continuada realizada no município de Canoas e sua relação com a pesquisa. Por fim, as reflexões finais sobre o tema abordado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 OS CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS: TEORIA X PRÁTICA

Os desafios vivenciados pela gestão escolar brasileira advêm da história que a mesma carrega e de suas transformações de conceitos ao longo dos tempos na educação. Sabe-se que a educação escolar era vista com desdém pelos governantes e apenas uma pequena e privilegiada parcela da população tinha acesso ao conhecimento. Segundo Drabach e Mousquer (2009), ainda que desde o início da descoberta do Brasil houvesse indícios de organização escolar, não existiam estudos e teorias voltadas para essa temática (administração escolar) no Brasil. A partir de 1930, com o movimento revolucionário Escola Nova, um novo cenário educacional se constituiu no Brasil, e os primeiros escritos teóricos sobre administração escolar aconteceram, tendo como principais nomes autores como Leão, Ribeiro, Lourenço Filho e Teixeira: “foi com as aulas e os escritos destes pioneiros destes mestres de gerações de educadores brasileiros que aprendemos as primeiras lições de administração escolar [...]”. (SANDER, 2007, p. 425 apud DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 20).

Percebe-se em ambos os autores a influência de ideologias e teorias que apontam como modelo a administração tecnicista, baseada em conceitos da administração empresarial e no capitalismo. A figura do diretor escolar carregava não só autoridade, mas poder e detenção do conhecimento. Um dos significados de direção é “lado para onde alguém se dirige, rumo, sentido, caminho” (DICIO, 2018), por isso, o papel desse diretor era manter a ordem e a organização da escola e definir os rumos que a mesma deveria tomar.

Sabe-se, contudo, que esse padrão de administração não foi bem sucedido, uma vez que a administração empresarial difere-se de uma escola, pois enquanto administração é um processo basicamente linear e fragmentado de organização, verticalmente instituído, do exterior para o interior das unidades, na gestão trata-se de um trabalho global e contínuo, horizontal e coordenado, de espírito coletivo e agregador.

Como afirma Libâneo (2010), trabalhar com pessoas difere completamente o contexto da administração empresarial da escolar, pois não se trata apenas de basear-se em regras e normas rígidas e engessadas advindas de forma linear (de cima para baixo), é preciso enxergar cada indivíduo como participante do processo educacional.

Dessa forma, à medida que a sociedade foi evoluindo social e economicamente, o modelo de administração empresarial tradicional passou a ser visto como ultrapassado e começaram a ocorrer transformações também dentro da escola:

Assim, correspondendo à passagem do fordismo/taylorismo ao toyotismo no mundo das fábricas, no campo educacional teve-se a passagem da administração à gestão escolar. Ambos os pares, possuem características que os identificam e tanto sua estreia, quanto sua metamorfose estão circunscritos pelas mudanças na esfera econômica. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 23).

A partir dessas transformações, novas concepções de gestão escolar se configuraram no panorama da escola pública brasileira. Libâneo (2007) aponta como concepções de organização e gestão escolar a técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. A concepção técnico-científica baseia-se na figura do diretor como centralizador do poder. As concepções autogestionária e interpretativa rejeitam totalmente a concepção técnico-científica, porém são liberais ao extremo, rejeitando normas instituídas tendo como princípios a participação coletiva.

A gestão escolar democrático-participativa, diferentemente das demais “gestões”, acumula em suas demandas não só suas atividades administrativas, mas também pedagógicas, e, como afirma Libâneo (2007, p. 325), “acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos”.

Sendo assim, a partir desse viés democrático-participativo, a gestão do espaço público educativo passou a considerar uma série de fatores, como administrativo, financeiro, gestão dos recursos humanos em prol do pedagógico, sendo este o objetivo primário da escola.

Diante de tantas demandas, o gestor escolar precisa estar munido de conhecimentos sobre recursos humanos, administração, gestão de pessoas e conhecimentos pedagógicos, pois sabe-se que a relevância destas atividades está

diretamente ligada com o desempenho das instituições na busca por uma educação de qualidade. Como afirma Luck (2000), a gestão escolar é um meio para se chegar ao objetivo final, que é o sucesso na formação integral dos seus educandos.

Desta forma, sabendo que toda a escola “respira” esse ambiente de aprendizagem, a tarefa de se fazer gestão escolar torna-se um grande desafio a esses professores que a assumem, pois carrega em si um grande peso e responsabilidade:

Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa. Se suas crianças e jovens são frequentadores assíduos das aulas, seguros de sua capacidade de aprender e interessados em resolver os problemas que os professores lhes impõem, ela está cumprindo o papel de torna-los pessoas autônomas, capazes de aprender pela vida toda. Se os alunos estão sabendo ouvir, discordar, discutir, defender seus valores, respeitar a opinião alheia e chegar a consensos, ela pode se orgulhar de estar formando cidadãos. E mais que tudo, se ela conseguir oferecer uma educação de boa qualidade a todos os seus alunos, independentemente de sua origem social, raça, credo ou aparência, certamente é uma escola de sucesso. (DAVIS; GROSBaum, 2002, p. 77).

Por isso, entende-se que a escola possui como objetivos não só a aprendizagem de conteúdos, mas a formação de sujeitos para atuarem na sociedade sendo verdadeiros cidadãos, no amplo sentido que a palavra carrega e diante dessa visão globalizada de ensino, faz-se necessário uma transformação no perfil tanto dos educadores, quanto dos diretores escolares, como afirma Luck (2009, p. 17):

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Embora ainda hoje se perceba em alguns gestores traços de uma administração mais tecnicista, os movimentos sociais em torno da educação são fortes e não estão mais aceitando que a gestão não seja democrática.

## 2.2 O PAPEL DO DIRETOR DA ESCOLA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao falar em gestão democrática, pode-se vislumbrar a caminhada em que a escola brasileira iniciou sua trajetória, a partir da Constituição Federal (BRASIL, 1988), ganhando força maior com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) e se consolidando através de Políticas Públicas, como o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014), que propõe como uma de suas metas a garantia da efetivação da gestão democrática nas escolas.

Tendo como alicerce a Constituição Federal, que afirma no artigo 206, inciso VI, que o ensino no Brasil terá como base, dentre outros princípios a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988) o perfil do diretor de escola começou a sofrer modificações. Após a Constituição, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) veio para validar o que já havia sido garantido em 1988. A partir dessa mudança no paradigma da gestão, novas atribuições começaram a ser inseridas à função do diretor escolar, e pode-se afirmar que “diante das novas exigências atribuídas ao cargo de diretor escolar se faz necessário o investimento no processo de formação desses profissionais”. (RODRIGUES et al., 2016, p. 447).

Gestão democrática advém de democracia, e por esta compreende-se preceitos de governo do povo, regime político que se funda na soberania popular, na liberdade eleitoral, na divisão de poderes e no controle da autoridade, segundo dicionário on line Dicio (2018) e tem como sua origem do grego, *dêmo*= *povo*, *kratía*= *poder*. Com esse conceito de democracia estabelecido, entende-se que não existe gestão democrática sem participação da comunidade.

Acredita-se na perspectiva pedagógica de tornar acessíveis os propósitos decisórios escolares. Com essa importância social de formação dos cidadãos, conceitua-se a educação conscientizadora, e então Fiori (2014) nos inquieta afirmando que a educação se não for conscientizadora não é educação. Quanto a ser democrática, também é nessa direção que o trabalho é realizado, para que todos os envolvidos percebam-se como parte do processo, diretamente ligados e por isso, imbuídos do desejo de comprometer-se com todas as etapas de escolha, planejamento e execução.

A base da concepção de gestão democrática encontra na escola um campo fértil para que nasça de fato o aprendizado de práticas democráticas em toda a sociedade, reforçando a ideia de que “sem escola democrática, não há regime

democrático; a democratização da escola é fundamental e urgente, pois ela forma o homem, o futuro cidadão”. (TRAGTENBERG, 2002, p. 8).

Pode-se afirmar, de acordo com a LDB (BRASIL, 1996) que os principais eixos da gestão democrática são:

- a) eleição de diretores pela comunidade escolar;
- b) gerenciamento das verbas públicas recebidas pela própria gestão escolar;
- c) efetiva participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, assim como a organização desta em colegiados representativos.
- d) elaboração do Projeto Pedagógico com envolvimento da comunidade escolar.

Analisando esses quatro eixos, percebe-se que a gestão democrática está diretamente ligada à liderança, uma vez que o gestor deve estar à frente desse trabalho, mas ao mesmo tempo proporcionar espaço e autonomia para que outras pessoas possam participar também desse processo.

As mudanças que a sociedade vem vivendo, juntamente com a globalização e as novas exigências no mercado de trabalho, apontam a liderança democrática como uma das principais características de um gestor. Dessa forma, além de fazer a gestão do pedagógico, o gestor escolar deve envolver-se com a organização e funcionamento da escola: limpeza, merenda, caixa escolar, verbas, etc. E o principal, manter sua equipe de professores motivados, articulando, incentivando e mobilizando sua equipe e comunidade escolar em prol de uma educação de qualidade. Como afirma Honorato (2012), embora a liderança seja uma maneira mais moderna de se fazer gestão, percebe-se que desde a antiguidade a mesma já estava presente na sociedade, como característica predominante em pessoas que ocuparam papéis de destaque. Nas civilizações primitivas já existiam líderes que incentivaram, motivaram e conduziram pessoas ao objetivo traçado. O gestor escolar deve ocupar o seu papel enquanto líder de sua equipe, sem deixar de promover em seu grupo a gestão democrática, pois “a liderança tem muito mais a ver com criar ambientes onde as pessoas tenham condições de alcançar o sucesso, do que tomar decisões e agir por conta própria”. (TOPPING, 2002, p.103 apud HONORATO, 2012, p. 9).

Quando o gestor compreende que não precisa (e não deve) realizar todo o “trabalho” sozinho, a escola como um todo ganha, pois se vivencia na prática o conceito de gestão democrática. Como afirma Luck (2009, p. 80): “a gestão escolar

pelo diretor se assenta, portanto, sobre sua competência em liderar e compartilhar liderança, tanto na comunidade interna como externa da escola [...]”.

Luck (2009) listou nove competências que o gestor precisa desenvolver para que a gestão democrática aconteça em sua escola. Em praticamente todas estas competências, a liderança está posta como uma atribuição inerente a essa figura para que a escola se desenvolva com qualidade.

O gestor deve assumir seu papel nesse processo, liderando seu grupo através de ações fundamentais à democracia, como a elaboração do Projeto Pedagógico. Vale salientar que a liderança aqui referida não diz respeito à tomada de decisões, nem tampouco ao modelo autoritário de gestão. A liderança refere-se à oportunidade que o gestor possui de impulsionar sua comunidade, incentivando-os, dando voz à comunidade escolar, com ações e intencionalidades que representem os anseios e aspirações de todos os segmentos a serem representados, pois segundo Gadotti (1994) a participação de todos e o exercício da democracia num sistema de ensino público é uma forma prática de formação para a cidadania.

Pode-se afirmar que a efetivação da gestão democrática se dá quando na escola ocorrem mecanismos que garantam a participação de toda a comunidade escolar na discussão, elaboração e implementação do Projeto Pedagógico, Plano de Estudos, na Avaliação Institucional, percebendo-se assim a autonomia dos sujeitos que estão envolvidos no processo. Porém é importante ressaltar que a gestão democrática não é um fim em si mesma, ao contrário, é um caminho árduo a ser percorrido, conforme afirma Freire (apud BRASIL, 2004, p.7):

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Dessa forma, a fim de avançarmos no fortalecimento de gestões escolares mais democráticas, há que se priorizar as relações existentes no espaço escolar, fazendo com que de fato, a igualdade nas relações e a horizontalidade sejam práticas constantes.

### 2.3 FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES: UM CAMINHO A SER PERCORRIDO



Entende-se que a capacitação e a formação continuada são fundamentais ao pleno desenvolvimento profissional, uma vez que a Educação está em constante transformação e há todo momento surgem novos estudos e teorias. A demanda de trabalho que uma escola exige é demasiadamente grande, e hoje, mais do que nunca, sabe-se que o papel do diretor escolar não é apenas o de dar ordens e executar funções administrativas e burocráticas. O gestor deve, acima de tudo, ser alguém que oportunize crescimento, que compreenda o objetivo da escola (que é, acima de tudo, o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade que possibilite a formação integral de sujeitos críticos e autônomos, contribuindo assim para uma sociedade mais justa e igualitária) e que consiga envolver toda a comunidade escolar nesse processo de ensino e aprendizagem.

Cortella (2017, p. 18) afirma que “educação continuada pressupõe a capacidade de dar vitalidade à ação, às competências, às habilidades, ao perfil das pessoas”. Por isso, entende-se que a formação continuada dos gestores escolares (compreendidos aqui como diretores escolares) não se trata apenas de cumprir a CF (BRASIL, 1988) ou a LDB (BRASIL, 1996), quando a mesma afirma no art. 67, inciso II que é assegurado aos educadores “aperfeiçoamento profissional continuado [...]”. Trata-se também de garantir um direito social, tanto dos gestores como dos alunos e educadores, pois de que forma acontecerá a gestão democrática se o diretor escolar não possuir conhecimento para efetivá-la? Assuntos como a elaboração do Projeto Pedagógico, articulação com CPM (Círculo de Pais e Mestres) e Conselho Escolar, são demandas que exigem conhecimento, caso contrário a própria escola é quem perde, pois corre-se o risco de não aproveitar todos os recursos e espaços de participação disponíveis ao seu favor.

Sabe-se que nem todos os diretores escolares possuem nível superior e especialização, e a grande maioria possui Licenciatura em Pedagogia, curso este que aborda com grande ênfase a docência. Dessa forma, em 2005, foi implementado em caráter experimental o Programa Nacional Escolas de Gestores da Educação Básica, (BRASIL, 2009) um projeto do Governo Federal que tem como objetivo principal “contribuir para o desenvolvimento profissional do professor gestor e a melhoria na qualidade dos processos de organização e gestão da escola” (BRASIL, 2009). Inicialmente o curso era oferecido na modalidade de curso de extensão, com uma carga horária de 100 horas. Em 2006, foi dado início ao curso

de especialização em Gestão Escolar, com carga horária de 400 horas e oferecido aos profissionais de escolas públicas. Hoje são ofertados tanto cursos de especialização quanto de aperfeiçoamento, em parceria com 31 Universidades Públicas.

Percebe-se que formação continuada na área da educação ganhou força com o passar dos anos, através de movimentos crescentes das políticas públicas que incentivaram os estados e municípios a buscarem maior qualificação aos seus profissionais, pois a aprendizagem de forma contínua deve ser constante na vida dos profissionais da educação (MACHADO, 2000).

De acordo com a Lei 5.580 (CANOAS, 2011), que estabelece o Plano de Carreira dos profissionais do Magistério do município de Canoas, uma das atribuições do diretor escolar é “buscar o constante aperfeiçoamento profissional e cultural, visando aperfeiçoar sua prática pedagógica”.

Sander (2007) orienta que os programas de formação aos gestores escolares busquem desenvolver nos sujeitos participantes quatro qualificações:

- a) qualificação econômica: essa qualificação advém da capacidade do gestor em administrar verbas públicas e as finanças da escola com responsabilidade e seriedade, captando recursos e viabilizando novos projetos e melhorias. É uma qualificação importante, mas depende do pleno desenvolvimento das outras três para obter um resultado significativo;
- b) qualificação pedagógica: entende-se que esta qualificação tem sua origem ainda na caminhada docente, permitindo que o gestor leve à direção da escola toda a sua bagagem de experiências pedagógicas;
- c) qualificação política: de acordo com o autor, umas das qualificações fundamentais, a qualificação política “revela a capacidade do educador e do gestor escolar para adotar estratégias efetivas da ação, involucrando o coletivo da comunidade em que a escola está inserida, visando a satisfação de suas necessidades [...]” (SANDER, 2007, p. 3);
- d) qualificação cultural: esta qualificação, segundo o autor, pode ser definida como a capacidade do gestor em promover soluções tanto nas esferas pedagógicas quanto administrativas, através de atitudes de liderança, tendo como objetivo a qualidade não só do trabalho desenvolvido na escola, mas a qualidade da vida humana e da sociedade como um todo.

Diante da complexidade das qualificações acima citadas, percebe-se o grande desafio que os programas de formações de gestores enfrentam, uma vez que não existem receitas prontas para o sucesso. É necessário que os mesmos trabalhem com a transdisciplinaridade, abordando diferentes temas e áreas de conhecimento.

Levando em consideração o novo perfil de gestor que nasce dentro das escolas, Gadotti (2000, p.146) aponta ainda alguns aspectos que não devem faltar a esse gestor:

um conhecimento profundo da nossa realidade educacional e social, portanto uma sólida formação teórica, um educador comprometido não com a burocracia escolar, mas muito mais com os interesses dos alunos, dos pais e ainda com os explorados que hoje estão fora da escola [...].

Paro (2009) defende a teoria de que os conhecimentos sobre administração escolar comecem a fazer parte também da formação continuada dos professores, e não apenas dos diretores, por compreender que na gestão democrática todos fazem parte deste processo de gestão da escola, e que as habilidades a serem desenvolvidas nestas formações não pertencem exclusivamente ao diretor. Assim, quando as práticas administrativas e pedagógicas se cruzam, tanto diretores quanto educadores adquirem novos conhecimentos e têm a oportunidade de qualificar o trabalho desenvolvido:

Do mesmo modo que a administração enriquece a prática pedagógica, provendo-a de racionalidade na busca de fins, a prática administrativa pode ser enriquecida pela relação pedagógica, na medida que esta seja entendida como prática democrática. (PARO, 2009, p. 465).

Dentro dessa perspectiva, onde todos os envolvidos com essa escola comprometem-se com a gestão da mesma, e aqui “todos” entende-se não apenas por direção e professores, mas alunos e comunidade escolar em geral, acontece o que afirmam Kramer e Nunes (2007, p. 453) “[...] uma gestão de fato, pública, com as crianças, os jovens, as famílias e com os adultos, professores e demais profissionais [...]”.

Sendo assim, é fundamental seja oferecido ao gestor escolar das escolas públicas uma sólida formação, promovendo não somente embasamento teórico à sua prática, que é permeada de desafios, mas também possibilitando, através de

grupos de estudos, formações continuadas e especializações, momentos que tragam reflexões, aprofundamentos de conhecimentos e atualização profissional.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo de uma pesquisa é produzir conhecimento aos seus pares, através da troca e do diálogo (MAZZOTTI, 2006). Enquanto pesquisadores assume-se uma postura diferente de meros estudantes. O pesquisador deve estar familiarizado com o assunto, e possuir também um problema a ser resolvido, pois a pesquisa nada mais é que a busca pela “solução” deste problema. Ao traçar objetivos, o pesquisador idealiza metas a alcançar e a partir daí começa a produzir conhecimento científico sobre o assunto pesquisado. “Contudo, o conhecimento científico apresenta um caráter provisório, uma vez que pode ser continuamente testado, enriquecido e reformulado. Para que tal possa acontecer, deve ser de domínio público” (FONSECA, 2002, p. 11).

O desenvolvimento metodológico da pesquisa se deu através de estudo bibliográfico e pesquisa qualitativa, onde o foco se dá em torno da interpretação dos achados atribuindo-lhe significados, sem a utilização de dados estatísticos, conforme define Gil (2002, p. 17):

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

O contexto da pesquisa refere-se ao grupo de estudos “Uma escuta compartilhada”, realizado em formato de Formação Continuada, para as diretoras das Escolas Municipais da Educação Infantil de Canoas, oferecido ao longo do ano de 2018 pela Secretaria Municipal de Educação de Canoas, sob a coordenação da Diretoria da Educação Infantil.

Como instrumentos de coletas de dados, serão considerados percepções e relatos dos encontros realizados. O próprio instrumento torna-se a justificativa para a abordagem qualitativa, pois conforme Minayo (2001, p. 14):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O apêndice A apresenta o modelo do questionário entregue no primeiro encontro às diretoras. O apêndice B apresenta a avaliação da Formação Continuada respondida no último encontro, e no apêndice C, a autorização disponibilizada às diretoras concordando com a divulgação de suas respostas nesta pesquisa, sem exposição de seus dados pessoais.

Atualmente o município conta com 40 escolas de Educação Infantil. A diretora é indicada pela administração municipal, segundo consta na Lei nº 5.580 (CANOAS, 2011). Para essa indicação, são levados em conta alguns critérios:

- a) ser funcionária estatutária (de carreira);
- b) possuir nível superior;
- c) não estar em estágio probatório.

Não há o cargo de vice-diretora, e a coordenadora pedagógica acumula em suas funções a supervisão e orientação escolar. Cada coordenadora pedagógica atende de quatro a cinco escolas, estando presencialmente uma vez por semana em cada uma. Sendo assim, a diretora acaba realizando múltiplas funções na maior parte do tempo, pois muitas das escolas também não possuem secretário.

Não havia até o ano de 2018 programas de formações continuadas especificamente para as diretoras escolares da Educação Infantil.

#### 4 ANÁLISES E REFLEXÕES

Entende-se que a “educação continuada se faz necessária pela própria natureza do saber e do fazer humanos como práticas que se transformam constantemente” (CHRISTOV, 2001, p. 09).

As Diretrizes Nacionais do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (BRASIL, 2009), afirmam que Poder Público Municipal deve incentivar e promover aperfeiçoamento contínuo aos profissionais da educação entendendo o processo de formação continuada como um direito dos educadores gestores e também como uma forma de valorização profissional.

Partindo dessa premissa, e com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho das gestoras escolares, que em contrapartida refletirá diretamente na qualidade do trabalho realizado nas EMEIS (Escolas Municipais de Educação Infantil) de Canoas, acredita-se que o trabalho sistemático de formação continuada é fundamental e embora seja ainda um desafio, deve ser fomentado, pois permite que o gestor seja protagonista no processo de mudança do paradigma da gestão escolar.

Embora ainda esteja caminhado para o processo de gestão democrática, onde a eleição de diretores é fundamental, a SME (Secretaria Municipal da Educação) de Canoas indica seus gestores baseando-se no currículo profissional dos mesmos, levando em consideração a experiência e formação profissional dos educadores. Neste contexto em que as Escolas Municipais de Educação Infantil de Canoas estão inseridas, a Secretaria Municipal da Educação toma para si o compromisso de oferecer à comunidade escolar gestores capacitados para desempenhar tal função, baseando-se também no que diz a Lei 5.580 (CANOAS, 2011), que estabelece o Plano de Carreira dos profissionais do Magistério do município de Canoas, no artigo 25:

Aperfeiçoamento é o conjunto de procedimentos que visam a proporcionar ao professor a atualização e a valorização pessoal e profissional para a melhoria contínua da qualidade da atividade educacional e para o desenvolvimento de suas competências.

§ 1º O aperfeiçoamento de que trata este artigo é desenvolvido mediante a integração do professor em programa permanente de capacitação, instituído pela SME, para participar de cursos internos e externos, conforme a natureza e complexidade da função de magistério [...].

Dessa forma, no ano de 2018, a Diretoria da Educação Infantil da Secretaria Municipal da Educação de Canoas promoveu o grupo de estudos: *“Uma escuta compartilhada”* para as diretoras das Escolas Municipais de Educação Infantil.

O objetivo desse grupo foi trabalhar a identidade do gestor, de uma forma articulada com o intuito de, na união entre os pares, refletir, estudar e procurar alternativas resolutivas. Entende-se que a formação do gestor torna-se de grande relevância para se possa articular uma educação que atenda necessidades atuais do cenário da educação de Canoas. Da mesma forma, é correto afirmar que investir no desenvolvimento desse gestor, de forma a fazer com que este se sinta acolhido é fundamental, bem como promover a reflexão em rede.

Diante desse pressuposto, a SME de Canoas ofereceu formações para os gestores escolares na perspectiva contínua de aperfeiçoamento das práticas educativas intermediadas pela figura do gestor escolar.

Os encontros realizaram-se mensalmente, e abordaram temas como: a gestão educacional e escolar, legislação e políticas públicas e gestão democrática. Profissionais da área da psicologia realizaram palestras, trazendo às diretoras novos conhecimentos e contribuições sobre liderança, gestão de pessoas e papel do gestor.

Inicialmente, no primeiro encontro, foi realizado um levantamento, através de questionário, das principais inquietações vividas no dia-a-dia da prática dessas gestoras, e dessa forma, a partir de seus relatos, foram priorizadas questões como gestão de pessoas, liderança de equipes, perfil do gestor e gestão democrática. As questões realizadas por meio de questionário foram: qual seria o seu papel na escola, o que entediam por gestão democrática e o que trazia mais desafio a sua prática. Quando questionadas sobre o seu papel, diferentes respostas apareceram, entre elas: resolver conflitos, mediadora, psicóloga, realizar tarefas burocráticas e administrativas concomitantes com pedagógicas, responsável pelo pleno funcionamento da escola, líder, motivadora, etc, como afirma a sujeito A: “O papel desempenhado é múltiplo, temos que ser gestora, professora e até mesmo psicóloga muitas vezes”.

Pode-se perceber nessa afirmação a sobrecarga de atribuições que a diretora de educação infantil carrega, sentindo-se responsável até mesmo por aspectos que lhe fogem o alcance, como o psicológico. Este fator, em grande parte, deve-se ao fato da mesma realizar o trabalho de gestão praticamente sozinha, uma vez que a



rede ainda caminha em passos lentos à efetivação da gestão democrática com a elaboração da lei de eleição de diretores de educação infantil. Acredita-se que com a aprovação da mesma, o trabalho antes desempenhado por apenas uma pessoa possa ser dividido entre uma equipe diretiva.

Quando questionadas sobre o que mais traz desafio à função, a resposta que apareceu com maior frequência foi a dificuldade em lidar com a gestão de pessoas. Essa questão está clara na afirmativa do sujeito B:

Na escola infantil temos muitos desafios: gerenciar verbas e recursos, orientar o trabalho pedagógico, zelar pelo bem-estar dos alunos, mas com certeza o maior é lidar com as pessoas. Tanto as famílias quanto os funcionários. Cada um tem seu modo de enxergar as situações, e tem gente que não cede, se não é do seu jeito fica bravo.

As formações possibilitaram que as gestoras escolares pudessem refletir sobre seu papel, bem como ofereceram mecanismos para que, no coletivo, buscassem estratégias para resoluções de problemas enfrentados no desempenho da sua ação enquanto gestoras escolares.

Quanto à temática da Gestão Democrática, percebeu-se que o grupo de gestoras, em sua maioria, utilizava como termo “trabalho coletivo”, referindo-se em sua maioria à diretora e professores da escola. A partir dessa análise, buscou-se elaborar estratégias para garantir que a gestão democrática fosse implementada na prática, pois é o chamamento a essa participação e a articulação dos preceitos administrativos e pedagógicos que fundamenta a base de atuação do gestor escolar comprometido com o processo educativo de qualidade. Libâneo (2001, p.132) enfatiza: “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, [...] na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso”. Para essa complexa tarefa, faz-se necessário a atuação de um gestor escolar engajado, formado numa visão integradora de concepções pedagógicas contemporâneas, onde o foco se dá em torno da aprendizagem eficaz, num ambiente culturalmente socializador.

Em relação à dinâmica das formações, foram realizados ao todo oito encontros que ocorreram mensalmente, com previsão do último encontro em novembro de 2018, tendo a duração de quatro horas cada um. Após o momento de acolhida inicial, era apresentada uma mensagem de motivação e após iniciava-se o trabalho. Além dos momentos de reflexão e estudo, foi oportunizado às gestoras

momentos de troca, para que trouxessem suas vivências, experiências e principalmente, angústias. Além disso, para fins de certificação e carga horária, foram propostos momentos de estudos e pesquisa à distância. Após cada formação, a equipe se reunia para avaliar a mesma, buscando estratégias e planejando o próximo encontro. No último encontro, foi realizado a entrega de uma avaliação da formação para as gestoras escolares, com o objetivo de promover ajustes e melhorias para o próximo ano.

Conforme afirma Imbernón (2010), a formação continuada deve proporcionar aos educadores (neste caso, diretores) que sejam sujeitos da mesma, participando das transformações ocorridas nesse movimento de ensino e aprendizagem. Por isso, as gestoras foram incentivadas constantemente a relatar suas experiências e a trocar com seus pares, de forma que não fossem meras ouvintes, mas coparticipantes desse processo.

Sobre a avaliação das diretoras, pode-se afirmar que o grupo de estudos contribuiu de forma positiva, de acordo com o sujeito C: “que bom poder aprender e compartilhar angústias com as colegas e outros profissionais a respeito da gestão. Participar da formação aliviou, agregou e foi bem rico”.

Ainda sobre a perspectiva das diretoras, o sujeito D afirma:

Foram momentos muito bons, produtivos, onde foi possível trocar ideias, conhecimentos e conhecer um pouco mais a realidade de outras escolas. Que em 2019 continuem com essas propostas, pois são muito válidas para nós diretoras.

Entende-se que o grupo de estudos “Uma escuta compartilhada” foi, como afirmam Leite e Lima (2015, p. 57),

um processo constante do aprender a profissão, não como resultado do acúmulo de informações, mas como um momento de repensar suas práticas e construir novos conhecimentos que se constituem por meio de estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação de diferentes experiências profissionais.

Ouvindo os relatos das diretoras e do quanto o grupo agregou conhecimento à sua prática, percebe-se o quão significativo foram esses momentos, pois como afirma Libâneo (2001, p. 190):

[...] não basta saber sobre as dificuldades da profissão, é preciso refletir sobre elas e buscar soluções, de preferência, mediante ações coletivas. Segundo Philippe Perrenoud, a reflexão possibilita transformar o mal-estar, a revolta, o desânimo, em problemas, os quais podem ser diagnosticados, explicados e até resolvidos com mais consciência, com mais método. Ou seja, uma prática reflexiva [...] leva a uma relação ativa e não queixosa com os problemas e dificuldades.

Entende-se que a formação continuada oferecida nesse ano pela SME não será responsável por mudar os rumos da educação de Canoas, mas acredita-se que de alguma forma, pode-se contribuir para o processo de construção de uma educação de qualidade, justa e democrática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é um ambiente de aprendizagem e pode ser comparada a uma engrenagem, onde cada peça ocupa um papel fundamental para o seu pleno funcionamento. Não se pode afirmar quais sujeitos são mais importantes nesse processo, entretanto sabe-se que a figura do diretor de escola é um elemento essencial, pois é a pessoa que dirige, norteia o trabalho.

Nesta pesquisa, buscou-se apresentar subsídios teóricos que demonstrassem a importância da formação continuada para o desempenho da função do gestor escolar. Procurou-se também, demonstrar o quão significativo foi o grupo de estudos “Uma escuta compartilhada” para as gestoras do município de Canoas, através dos relatos das próprias gestoras escolares.

Percebeu-se que o modelo de diretor vivenciado em décadas passadas sofreu influências de novas teorias e o mesmo passou a ser considerado como gestor. Analisando o panorama da educação nos dias atuais, vislumbra-se um processo complexo de transformação, onde não foi apenas uma troca de nomenclatura (diretor/gestor), mas uma alteração de paradigma, buscando-se promover ações coletivas e construções que visam pôr em prática a gestão democrática. Com essas ações, cabe destacar que escolas passaram a ter maior autonomia e com isso seu poder de decisão administrativa, pedagógica e financeira se tornou maior.

Diante desse cenário, um novo perfil de gestor é apresentado à comunidade. Gestor esse que possui sua prática apoiada em movimentos democráticos e que necessita adquirir algumas habilidades, conforme afirma Luck (apud NADAL, 2009):

[...] atuar como mentor do desenvolvimento de novas lideranças na escola é uma das habilidades fundamentais para um diretor eficiente. Geralmente o líder é uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível. É importante também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos – pois é desse conhecimento que virá a sua autoridade-, que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também aceita os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe.

A partir desse estudo, ficou claro que a formação continuada e sistêmica é fundamental para que o gestor possa desenvolver as habilidades acima citadas, pois

é através das trocas entre os pares, dos diálogos e reflexões que a aprendizagem acontece. Destaca-se também que à medida que o gestor vai adquirindo novos conhecimentos e habilidades, sua prática é enriquecida, estando assim o mesmo apto a buscar continuamente melhorias para a educação.

Entende-se que a qualificação do gestor escolar visa não somente promover seu currículo profissional, mas também auxiliá-lo a cumprir seu papel de forma que a escola como um todo seja beneficiada, não esquecendo que o objetivo principal da educação é formar cidadãos críticos, conscientes de suas decisões, democráticos, e permitir que seus educadores repensem continuamente sua práxis.

Ao ouvir os relatos das gestoras escolares sobre a formação continuada, percebe-se que a mesma trouxe para dentro dos muros da escola o conceito de gestão democrática como um caminho possível a ser percorrido, demonstrando assim que, com a qualificação do gestor escolar, não somente seu currículo é enriquecido, mas o trabalho realizado na escola como um todo. Dessa forma, ao final da formação, percebe-se as gestoras das Escolas Municipais da Educação Infantil de Canoas conscientes de seu papel enquanto gestoras escolares, organizando a escola também como um espaço de formação continuada, de reflexão, participação e coletividade nas decisões, proporcionando que toda a comunidade escolar possa caminhar sobre o viés democrático.

Através desse estudo, concluiu-se que o grupo de estudos “Uma escuta compartilhada” foi extremamente relevante para qualificar o trabalho pedagógico realizado nas escolas públicas do município de Canoas.

Por fim, reforça-se a importância de que o município de Canoas possa possibilitar que as formações continuadas aconteçam de forma regular, acolhendo esse desafio proposto em legislação, tornando assim seus indivíduos capacitados para agir constituídos culturalmente de acordo com seus princípios para o bem comum.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 25 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Programa Nacional de fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília, nov. 2004. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad5.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Diretrizes nacionais do programa escola de gestores da educação básica pública. **Escola de Gestores da Educação Básica**. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=879-diretrizes-n-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=879-diretrizes-n-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 25 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional da Educação –PNE e dá outras providências. Brasília, 25 jun. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 25 ago. 2018.

CANOAS. **Lei n. 5.580, de 11 de fevereiro de 2011**. Dispõe sobre o plano de cargos, de carreira e remuneração do profissional do magistério do município de Canoas. Canoas, 11 fev. 2011. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/canoas/lei-ordinaria/2011/558/5580/lei-ordinaria-n-5580-2011-dispoe-sobre-o-plano-de-cargos-de-carreira-e-de-remuneracao-do-profissional-do-magisterio-do-municipio-de-canoas>>. Acesso em: 30 set. 2018.

CHRISTOV, L. H. da S. Educação Continuada: função essencial do coordenador pedagógico. In: GUIMARÃES, A. A. et al. **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. São Paulo: Edições Loyola, 2001. p. 09-13.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?**: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2017.

DAVIS, C.; GROSBaum, M. W. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: VIEIRA, S. L. (Org.). **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 77-112.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.

**Currículo sem fronteiras**. Santa Maria, v. 9, n. 2, p. 258/285, jul./dez. 2009.

Disponível em:

<[https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2\\_UAB/pluginfile.php/319911/mod\\_resource/content/1/Dos%20primeiros%20escritos%20sobre%20educa%C3%A7%C3%A3o%20no%20Brasil.pdf](https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/319911/mod_resource/content/1/Dos%20primeiros%20escritos%20sobre%20educa%C3%A7%C3%A3o%20no%20Brasil.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2018.

DICIO. **Dicionário on line de português**. 2018. Disponível em:

<<https://www.dicio.com.br/>> Acesso em: 02 set. 2018.

FIORI, E. M. **Textos Escolhidos: Educação e Política**. Porto Alegre: UFRGS, 2014.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GADOTTI, M. O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania. **Conferência Nacional de Educação para todos**.

Brasília, set. 1994. Disponível em: <<http://files.professorivo.webnode.pt/200000095-f1511f24b6/PPP%20-%20Moacir%20Gadotti.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Concepção dialética da educação**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HONORATO, H. G. O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão. In.: III CONGRESSO IBERO AMERICANO DE POLÍTICA E

ADMINISTRAÇÃO NA EDUCAÇÃO. **Anais...** Zaragoza, 2012. Disponível em:

<[http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonora\\_to\\_res\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonora_to_res_int_GT8.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2018.

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

Disponível em:

<[http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/II/IMBERNON\\_Francisco/Formacao\\_Continuada\\_Professores/Lib/Iniciais.pdf](http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/II/IMBERNON_Francisco/Formacao_Continuada_Professores/Lib/Iniciais.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2018.

KRAMER, S.; NUNES, M. F. Gestão pública, formação e identidade dos profissionais de Educação Infantil. **Cadernos de Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 37, n. 131, p. 423-454, maio/ago. 2007.

LEITE, Y. U. F.; LIMA, V. M. M. Formação continuada de diretores escolares: uma

experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa. **RBPAE**. São Paulo, v. 31, n. 1, p. 45-64, jan./abr. 2015.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão na escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **Educação escolar:** políticas, estruturas e organização. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 12. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <[https://issuu.com/ecyo.farias/docs/em\\_aberto\\_heloisa](https://issuu.com/ecyo.farias/docs/em_aberto_heloisa)>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

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

MAZZOTTI, A. J. A. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 129, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social:** Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NADAL, Paula. Heloísa Luck fala sobre os desafios da liderança nas escolas. **Nova Escola**. 01 abr. 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>>. Acesso em: 28 set. 2018.

PARO, V. H. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educ. Soc.** Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009 Disponível em: <[https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2\\_UAB/pluginfile.php/327927/mod\\_resource/content/1/PARO%2C%20Vitor](https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/327927/mod_resource/content/1/PARO%2C%20Vitor)>. Acesso em 08 dez. 2018.

RODRIGUES, E. S. de S.; REIS, M. das G. F. de A. dos; ARANDA, M. A. de M. A formação continuada para gestores da educação básica e a demanda do cotidiano escolar: uma análise no âmbito das políticas públicas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Mato Grosso do Sul, v. 20, n. 03, p. 444-462, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/viewFile/9722/6417>>. Acesso em: 30 set. 2018.

SANDER, B. **Qualificação do dirigente escolar:** Construindo uma perspectiva multirreferencial. 2007. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/49.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/49.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2018.

TRAGTENBERG, M. **Políticas de regulação e mercantilização da educação:** socialização para uma nova cidadania? Belo Horizonte: Autêntica, 2002.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Grupo de estudos “Uma escuta compartilhada”

1) EM SUA OPINIÃO, QUAL O PAPEL QUE VOCÊ OCUPA NA ESCOLA?

---

---

---

---

---

---

---

---

2) O QUE VOCÊ ENTENDE POR GESTÃO DEMOCRÁTICA?

---

---

---

---

---

---

---

---

3) PENSANDO EM SUA PRÁTICA COMO DIRETORA, O QUE LHE TRAZ MAIS DESAFIOS?

---

---

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA

Contribua com suas considerações:

- 1) Em sua opinião, quais aspectos positivos do grupo de estudos?
- 2) O que pode ser melhorado?
- 3) Sugestões:

**APÊNDICE C - MODELO AUTORIZAÇÃO**

Universidade Federal de Santa Maria

Pesquisadora: Michele Chaves Inácio

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_, diretora de escola de Educação Infantil do município de Canoas, autorizo voluntariamente o uso das informações por mim prestadas por meio de questionário durante o grupo de estudos “Uma escuta compartilhada”, estando ciente que os dados coletados serão utilizados anonimamente para elaboração da pesquisa que tem como título “A formação continuada dos gestores escolares sob a perspectiva da gestão democrática”, orientada pela prof. Dra Débora Ortiz de Leão e tem como objetivo analisar a importância da formação continuada para os diretores escolares.

Novo Hamburgo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Assinatura