



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

**Elvira Prestes Cardozo Alves**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS  
PROFESSORES DE ENSINO FUNDAMENTAL: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE SANTANA DO  
LIVRAMENTO.**

Santana do Livramento, RS  
2018

**Elvira Prestes Cardozo Alves**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS  
PROFESSORES DO ENSINO FUNDAMENTAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO.**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Andreia Vedoin

Santana do Livramento, RS  
2018

**Elvira Prestes Cardozo Alves**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS  
PROFESSORES DO ENSINO FUNDAMENTAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO.**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

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

---

**Andreia Vedoin, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/ Orientadora)

---

**Táise Tadielo César, Me (UFSM)**  
(Avaliadora)

---

**Naila Cohen Pomnitz, Me (UFSM)**  
(Avaliadora)

Santana do Livramento, RS  
2018

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho ao meu marido Flávio, meu filho Henrique e ao meu pai João pelo apoio, compreensão e incentivo para concluir a especialização.*

*Aos colegas e professores da Escola Estadual de Ensino Médio Alceu Wamosy que muito tem contribuído com a minha formação no campo dos debates e das ideias na busca por uma educação de qualidade.*

*A professora Andreia Vedoin, por suas orientações para a elaboração deste trabalho.*

*Aos professores, membros da banca examinadora.*

*A todos meus sinceros agradecimentos.*

## RESUMO

### **A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES DO ENSINO FUNDAMENTAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO.**

AUTORA: Elvira Prestes Cardozo Alves

ORIENTADORA: Andreia Vedoin

Este trabalho aborda a gestão democrática e a formação continuada dos professores, tendo como objetivo analisar em que medida a equipe gestora escolar pode contribuir para a formação continuada dos professores de uma escola pública estadual de Santana do Livramento. Buscou-se responder a seguinte problematização: de que maneira a gestão pode contribuir na formação continuada dos professores de uma escola pública de Santana do Livramento? Para tanto, foi realizada pesquisa de campo, de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, em uma Escola Estadual de Ensino Médio no município de Santana do Livramento/RS. As informações foram coletadas mediante realização de entrevistas com os professores e equipe gestora da escola: quatro (6) professores, Uma (1) coordenadora pedagógica, Uma diretora (1). Através da análise das entrevistas, percebe-se que há consenso entre todos os entrevistados sobre a importância da gestão democrática como espaço de promoção da formação continuada envolvendo todos na busca por melhorias na qualidade da educação. Detecta-se algumas dificuldades para efetivar essa participação, relacionadas à carga horária do professor, às jornadas de trabalho em mais de uma escola, aos poucos recursos disponíveis para contratar palestrantes ou mesmo oferecer oficinas e cursos por parte dos gestores da escola, à desmotivação de alguns para participar das ações promovidas pelas escolas. Os resultados ainda apontam para a necessidade da escola promover mecanismos mais eficazes para mobilizar os professores na participação, criando espaços onde a formação continuada seja propiciada, sem que a gestão deixe de ser democrática.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Gestor Democrático. Formação Continuada.

**ABSTRACT****THE DEMOCRATIC MANAGEMENT AND THE CONTINUED FORMATION OF  
PRIMARY TEACHERS: A CASE STUDY IN A PUBLIC SCHOOL IN THE  
DEPARTMENT OF SANTANA DO LIVRAMENTO.**

AUTHOR: ELVIRA PRESTES CARDOZO ALVES

ADVISOR: ANDREIA VEDOIN

This work deals with the democratic management and the continued formation of teachers, with the objective is to analyze the extent to which the school's management team provides continued formation for primary school teachers in a public school. We looked for an answer to the following problem: How can management contribute to the continued formation of teachers in a public school in Santana do Livramento? Therefore, a field investigation was carried out, with a qualitative approach, of the case study type, in a State High School in the department of Santana do Livramento / RS. The information was collected by conducting interviews with teachers and school management team: four (4) teachers, One (1) pedagogical coordinator, One Manager (1). Through the analysis of the interviews, it was observed that there is consensus among all the interviewees about the importance of democratic management as a space for the promotion of continued formation, involving everyone in the quest to improve the quality of education. However, some difficulties were detected to make effective this participation, related to the teacher's workload, the working days in more than one school, the few resources available to hire panelists or even offer offices and courses by school managers, demotivation of some of them to participate in the actions taken by the schools. The results still point to the need for the school to promote more effective mechanisms to mobilize teachers in the participation creating spaces where the continued formation is propitiated, without the management ceases to be democratic.

**Keywords:** Democratic management. Democratic Manager. Continued Formation.

## **LISTA DE APÊNDICES**

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS PROFESSORES**

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS GESTOR E SUPERVISOR**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
<b>1 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	11
<b>1.1 Conceito de Pesquisa</b> .....	11
<b>1.2 Aspectos Metodológicos</b> .....	12
<b>1.3 Caracterização do Campo de Pesquisa</b> .....	14
1.3.1 Caracterização da escola.....	14
1.3.2 Projeto Político Pedagógico.....	15
1.3.3 Regimento Escolar .....	16
<b>CAPÍTULO II</b> .....	18
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
<b>2.1 Formação Continuada</b> .....	18
<b>2.2 Gestão Democrática na Educação</b> .....	20
2.2.1 Gestor Democrático.....	25
<b>CAPÍTULO III</b> .....	28
<b>3ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	28
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>APÊNDICE A</b> .....	44
<b>APÊNDICE B</b> .....	46

## INTRODUÇÃO

A presente monografia encontra-se fundamentada em um estudo de caso e tem como objetivo analisar em que medida a equipe gestora escolar pode contribuir para a formação continuada dos professores de uma escola pública estadual de Santana do Livramento/RS.

Selecionou-se como locus de pesquisa uma (1) escola de Ensino Fundamental, da Rede Pública Estadual em Santana do Livramento. Esta escola é de médio porte, localiza-se em zona central da cidade e atende alunos desde o ensino fundamental até o ensino médio, oriundos dos bairros e da zona rural do município. A pesquisa contou com a participação de 06 (seis) professoras, 01 (uma) supervisora pedagógica, e 1 (uma) diretora, totalizando 08 (oito) participantes do total de 18 professores da instituição pesquisada. Justifica-se a escolha deste locus de pesquisa, tendo em vista que, como profissional da educação, iniciei minha trajetória há mais de 10 como professora regente de classe, nesta escola. Neste período, a escola já contou com diversos gestores e equipes gestoras e, cada uma, a seu modo e planejamento, demonstrou ou não o interesse pelo tema abordado nesta pesquisa.

Enquanto acadêmica do curso de graduação, aprendi que é preciso estar sempre em busca de novos conhecimentos e aprendizados, pois o diploma de licenciado não encerra os estudos. É preciso buscar novos conhecimentos, atualizar-se e, para tanto, a formação continuada, através da participação em cursos na área de atuação ou mesmo a troca de experiências com outros professores, é uma das maneiras mais significativas do professor buscar seu desenvolvimento profissional.

Desta forma, minha trajetória profissional tem sido pautada por atualizações, através da participação em cursos, seminários, palestras e pós-graduações. Possuo curso de Especialização em Mídias Educacionais e estou concluindo este curso de Especialização em Gestão Educacional. A partir dessa minha experiência na escola, tenho observado, nas reuniões de estudos e mesmo no diálogo com colegas, o quanto é importante e necessária a formação continuada para que se possa renovar os conhecimentos e fortalecer a prática pedagógica, visando a melhoria da qualidade do ensino. Diante disso, observo o quanto a equipe gestora constitui-se em um elo fundamental para que essas ações aconteçam dentro da escola.

Frente às constatações do dia a dia na escola, buscou-se através da pesquisa responder à questão norteadora deste estudo: **de que maneira a equipe gestora escolar pode contribuir para a formação continuada dos professores de uma escola pública estadual de Santana do Livramento/RS?**

Visando responder à questão, traçou-se como objetivo geral: analisar em que medida a equipe gestora escolar pode contribuir para a formação continuada dos professores de uma escola pública estadual de Santana do Livramento/RS.

A partir deste, foram traçados os objetivos específicos que auxiliam na compreensão do tema, sendo eles:

- Caracterizar gestão democrática e gestor democrático através do referencial teórico;
- Refletir sobre a Formação Continuada e sobre sua importância para os professores de Ensino Fundamental;
- Conhecer o discurso da equipe diretiva e dos professores em relação à Formação Continuada;
- Analisar quais as estratégias construídas pela equipe diretiva para proporcionar Formação Continuada de seus professores;
- Analisar os sentidos atribuídos à Formação Continuada.

Este estudo encontra fundamentação teórica nos estudiosos e pesquisadores que tratam do assunto, entre eles: Kramer (2006), Oliveira (2010/2011), Minayo (1999), Brasil (2002), Gil (2007), Libâneo (2001), Castro (1998), Ludke e André (1986), Triviño (1987), Carvalho (1991), Novoa (2002), Candau (1977), Vieira (2010), Barbosa (2011).

A pesquisa encontra-se estruturada em capítulos. O capítulo I aborda o marco referencial e a revisão bibliográfica dos temas abordados. No capítulo II, apresenta-se uma breve fundamentação sobre a pesquisa, enfatizando os aspectos metodológicos, que permitiram a sua estruturação. O capítulo III é destinado à análise e à interpretação dos resultados apontados nos instrumentos de pesquisa, no caso, os questionários que foram desenvolvidos junto aos sujeitos. Por fim, apresentam-se as considerações finais, onde se evidencia uma reflexão sobre o entendimento dos professores a respeito da formação continuada no Ensino Fundamental e sua importância para desempenho dos profissionais de educação.

## CAPITULO I

### 1 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Pretende-se, nesta seção, apresentar o método a ser utilizado no presente trabalho, na intenção de alcançar dos objetivos propostos e de responder à problematização.

#### 1.1 CONCEITO DE PESQUISA

Antes de definir a metodologia, entende-se que é importante conceituar o que se considera pesquisa. Gil (2007), mestre em Ciências Sociais, em sua obra *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, define pesquisa como sendo

[...] 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. (GIL, 2007, p. 17).

Portanto, a pesquisa acontece a partir de uma dúvida, de um motivo, de um problema a ser resolvido e percorre um caminho até a sua finalização. A pesquisa está relacionada com nossa maneira de ser, de estar e de perceber o mundo, nosso contexto, nossa sociedade. Por isso, não é neutra, pelo contrário, está relacionada com as crenças, valores, vivências pessoais e profissionais e com a inserção do pesquisador no próprio ato de pesquisar. Pesquisa-se para compreender alguma questão, para responder a alguma problematização, que nos inquieta, que nos desacomoda. Para isso, selecionam-se alguns critérios, alguns caminhos que serão percorridos para atingir os objetivos estabelecidos. No entanto, esses critérios e esses caminhos não são únicos. Escolhe-se um dentre vários outros possíveis.

Conforme Eva Lakatos, socióloga em administração e a antropóloga e pedagoga Marina Marconi (2010), na obra *Fundamentos de metodologia científica*, a delimitação do tema estabelece limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação

Ao assunto – selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo;  
À extensão – porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito onde o fato se desenrola;  
A uma série de fatores – meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo – que podem restringir o seu campo de ação (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 146).

Ainda se referindo à metodologia abordada por Lakatos e Marconi, o pesquisador deve antes de tudo ter em mente a importância de delimitar o tema ou assunto ao qual quer abordar,

evitando que ao longo da caminhada outros fatores interfiram no objetivo principal que foi traçado.

## 1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa proposta como base para a realização desta monografia parte de uma abordagem qualitativa. Segundo Minayo (1999), em sua obra *Pesquisa Social: Teoria método e criatividade*, a pesquisa qualitativa é aquela que

[...] 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 (MINAYO, 1999, p.21).

A pesquisa qualitativa busca significados e o pesquisador procura se inserir no espaço pesquisado para que possa vivenciar as crenças, valores e atitudes do seu objeto de pesquisa.

Enfatizando-se a respeito da pesquisa com abordagem qualitativa Triviños (1987) salienta que

[...] o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Os limites de sua iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições da exigência de um trabalho científico. Este, repetimos, deve ter uma estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capaz de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação (TRIVIÑOS, 1987, p.133).

O trabalho deve ter relevância, ou seja, precisa trazer alguma contribuição para o meio acadêmico. Além disso, é importante que seja original e objetivo e o pesquisador deve escolher um tema que possa argumentar de maneira coerente.

Os métodos escolhidos para a realização deste trabalho tiveram como meta atender o objetivo proposto. Para isso, utilizaram-se os estudos de pesquisa exploratório e descritiva a partir da abordagem qualitativa, tendo em vista que a pesquisa foi desenvolvida em apenas uma instituição escolar. O *lócus* de estudo de caso foi uma escola pública de Santana do Livramento/RS.

A pesquisa classifica-se descritiva, pois tem a finalidade de descrever as características de determinado grupo de indivíduos, tendo em vista que objetiva: analisar em que medida a equipe Gestora da escola proporciona formação continuada para os professores da Rede Estadual de Ensino de Santana do Livramento/RS.

No que se refere à pesquisa de cunho exploratória, Gil (2010, p. 27) explica o objetivo da pesquisa exploratória e seu contexto, conforme discussão abaixo

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Desse modo, a partir da abordagem qualitativa, procurou-se salientar os aspectos relevantes em relação às concepções de Formação Continuada e de gestão democrática das professoras que atuam no exercício da docência em sala de aula e na gestão da escola. Nesse sentido, para delinear a estrutura do trabalho monográfico, procurou-se embasamento teórico a respeito dos temas que nortearam a pesquisa, com ênfase na formação continuada e na gestão democrática.

Para o alcance do objetivo foi realizada uma pesquisa de campo, que, conforme Triviños (1987, p. 110), “busca avaliar com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, procurando analisar em que medida a equipe gestora da escola proporciona formação continuada para os professores da Rede Estadual de Ensino de Santana do Livramento RS.

Como instrumentos de produção de dados, selecionou-se os seguintes: análise documental e entrevista semiestruturada, envolvendo professores em atuação na docência e na gestão do Ensino Fundamental. Isso permitiu realizar reflexões a respeito da importância da formação continuada sob a visão dos professores, do gestor e do supervisor.

A análise documental, segundo Gil (2008), em sua obra *Como elaborar projetos de pesquisa*, são “[...] materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 45). Neste caso, analisou-se o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar da Escola, *lócus* deste estudo.

A escolha da entrevista como instrumento de produção de dados deve-se ao fato de que ela pode

[...] permitir o aprofundamento de pontos levantados por outras técnicas de coleta de alcance mais superficial, como o questionário. E pode também, o que a torna particularmente útil, atingir informantes que não poderiam ser atingidos por outros meios de investigação, como é o caso de pouca instrução formal [...] (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p.34).

A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que é possível de uma forma mais imediata o alcance da informação desejada. Outro destaque para a entrevista é que,

quando se recorre a uma entrevista bem elaborada pode se conseguir desde a informação mais simples de determinado assunto assim como informações de temas mais complexos.

Conforme os argumentos apresentados por Triviños (1987, p.145), “[...] para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é um, dos principais meios que tem o investigador para realizar a Coleta de Dados”. Ele ainda comenta que

Podemos entender por *entrevista semiestruturada*, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutificadas de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Entende-se que a entrevista semiestruturada é utilizada na forma de questionário previamente elaborado, guiada por um roteiro estruturado (questionário) em um número de questões, caracterizado como instrumento de coleta de informações o que garante que a mesma pergunta seja feita da mesma forma a todas as pessoas que forem pesquisadas.

A entrevista semiestruturada teve como objetivo coletar informações a respeito dos profissionais que atuam no Ensino Fundamental e, assim, traçar seu perfil e conhecer a visão que estes têm a respeito da importância da formação continuada e da importância do gestor nesse processo.

Para a coleta de dados, elaboramos roteiros de entrevista (questionário) (apêndice A) para professores e (apêndice B) para os gestores. Os questionários para os professores foram organizados em quatorze (14) questões, e para os gestores foi elaborado o questionário, contendo quinze (15) questões.

No total, foram realizadas entrevistas (questionários) com seis (6) professores e dois (2) gestores, totalizando um universo de oito (8) profissionais do quadro da escola.

### 1.3 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

#### 1.3.1 Caracterização da escola

A escola estadual de ensino médio, selecionada como campo de pesquisa, encontra-se localizada na área central da cidade de Santana do Livramento. Atualmente tem em sua matrícula 360 alunos do 1º ao 9º do Ensino Fundamental e 510 alunos do 1º ao 3º ano do Ensino Médio, atendendo nos três (3) turnos. A equipe gestora é formada por uma (1) diretora, três (3) vice-diretoras uma (1) supervisora por turno e duas (2) orientadoras. A

direção é eleita pela comunidade escolar, através da eleição direta, por chapa, sendo que a gestão é para o triênio.

Como documentos legais que norteiam a escola encontram-se o Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e os Planos de Estudos.

### 1.3.2 Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico é a essência da escola, a sua referência e deve, por isso orientar o trabalho dos professores e da equipe diretiva. Nesse contexto, Veiga (2002,P.14), ao discutir a respeito do PPP, destaca que

[...] O Projeto Político Pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como a organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o Projeto Político Pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

Ainda de acordo com Veiga (2002), o Projeto Político Pedagógico é a organização do trabalho pedagógico, da sala de aula ao portão da escola. É Político por que diz respeito à arte e à ciência de governar. Ele prevê e dá uma direção à gestão da escola e pressupõe a opção e compromisso com a formação do cidadão para um determinado tipo de sociedade. É Pedagógico por que diz respeito à reflexão sistemática sobre as práticas educativas: dá sentido e rumo às práticas contextualizadas culturalmente.

Analisando os documentos norteadores da gestão democrática da escola, observa-se que a construção do Projeto Político Pedagógico é um processo permanente de reflexão e de discussão dos problemas da escola na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade. Propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania. O Projeto Político Pedagógico é, então, o resultado da construção coletiva de toda a Comunidade Escolar. Precisa ser construído com participação e com a aprovação do Conselho Escolar, respeitando as disposições legais e a Gestão Democrática do ensino, considerando a realidade onde a escola se localiza e suas relações para além deste espaço.

No Projeto Político Pedagógico da escola pesquisada está explicitado a Missão, os Valores, a Concepção de Homem, Sociedade, Educação, Currículo, Perfil de aluno, Perfil do Professor, Metodologia, Objetivos, Metas e Estratégias.

O Projeto Político Pedagógico da escola, *locus* desta pesquisa, destaca que o Educador é o elemento dinamizador da construção do conhecimento, tendo sua prática educativa

centrada na pessoa, procurando cultivar os valores do respeito às diferenças, da solidariedade, do diálogo e da cooperação. Os objetivos traçados para o educador é que este deve:

- Conhecer bem o conteúdo que será ministrado aplicando metodologia adequada aos dias atuais;
- Aperfeiçoar a prática pedagógica através do estudo;
- Proporcionar ao aluno a diversidade de situações de aprendizagem;
- Estimular o conhecimento através da leitura e da pesquisa;
- Trabalhar a interdisciplinaridade valorizando todas as disciplinas;
- Valorizar o conhecimento, participação e envolvimento dos alunos nas atividades propostas;

O Projeto Político – Pedagógico é aprovado pelo Conselho Escolar e encaminhado à Mantenedora.

A partir das reflexões propostas neste documento escolar, percebe-se que a escola traçou objetivos que visam uma educação voltada para a aprendizagem do educando, onde o professor deve dar ênfase à leitura e valorizar a construção do conhecimento e a participação dos alunos. O foco está no ser humano, no diálogo, no trabalho coletivo e não apenas no conteúdo. O trabalho interdisciplinar exige que os sujeitos conversem, troquem experiências, que estejam dispostos a aceitar que não é dono da verdade, que verdades absolutas não existem.

### 1.3.3 Regimento Escolar

O Regimento Escolar da escola *lócus* desta pesquisa contempla em sua composição um capítulo destinado à operacionalização da formação continuada. Este capítulo destaca que esta formação deve ser realizada ao longo do ano letivo e destina-se ao coletivo de professores e de funcionários, podendo ser ampliada aos demais segmentos da comunidade escolar. Tem por finalidade propiciar o estudo, discussão e qualificação frente aos desafios cotidianos da escola, no seu processo de construção pedagógica dos professores, garantindo o acesso e a permanência do aluno, com aprendizagem, até a finalização de seus estudos.

Ao analisar o texto do Regimento Escolar, percebe-se que a formação continuada proposta é uma ação sistemática, planejada, executada e avaliada pela Equipe Diretiva e pelo coletivo da comunidade escolar e, tem por objetivo a formação, a atualização e a qualificação profissional. Isso demonstra que há uma preocupação com a formação dos professores e dos

sujeitos envolvidos com a escola e há uma compreensão de que é importante que a comunidade escolar esteja atenta aos desafios e necessidades da escola. Por isso, a formação deve ser contínua, ao longo do ano letivo, e deve envolver a comunidade escolar, sempre que possível, abordando temas que emergem da realidade, do contexto escolar.

## CAPITULO II

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 FORMAÇÃO CONTINUADA

A ideia ou expressão “Formação Continuada” foi um termo que surgiu no Brasil a partir dos anos 90 e propagou-se como modalidade de aperfeiçoamento profissional, substituindo os termos *reciclagem*, *treinamento*, *capacitação*, *aperfeiçoamento*, *educação permanente*. Independente desta nova nomenclatura, o que se espera é que os professores e gestores educacionais atentem para a necessidade de uma constante formação, tendo em vista que as mudanças na sociedade se fazem de minuto a minuto. Nesse contexto, então, a escola, como fonte de formação e de informação, precisa acompanhar essas mudanças, que exigem gestores atualização permanente.

A respeito dessa discussão, professor Antonio Nóvoa, em seu livro *Formação de Professores e Trabalho Pedagógico* (2002), enfatiza a questão da formação do professor, argumentando que

A Formação pode estimular o desenvolvimento profissional dos professores, no quadro de uma autonomia contextualizada da profissão docente. Importa valorizar paradigmas de formação que promova a preparação de professores reflexivos, que assumam a responsabilidade do seu próprio desenvolvimento profissional e que participem como protagonistas na implementação das políticas educativas (NÓVOA, 2002, p. 27)

A formação proposta por Nóvoa (2002) está relacionada ao desenvolvimento profissional docente, que valoriza a autonomia e o protagonismo do professor. Em relação à formação continuada, destaca que é preciso recusar formações prontas e construir formações a partir das necessidades do coletivo, em torno do trabalho pedagógico. Desse modo, o professor deve assumir também uma responsabilidade sobre a sua formação e perante a formação dos colegas.

Nessa perspectiva de discussão, Candau (1997), na sua obra que discute sobre a formação continuada de professores, destaca que esta formação não pode ser concebida como acumulação (de cursos, palestras, seminários, etc), mas sim como um trabalho de reflexão crítica sobre as práticas e de (re) construção permanente de uma identidade pessoal e profissional, em interação mútua. E é nessa perspectiva que a renovação da formação continuada vem procurando caminhos novos de desenvolvimento. No entanto, na realidade o que se percebe no meio educacional é que muitos professores conseguem acumular muitas

palestras e cursos, no entanto, esse discurso de atualização é vazio, visto que nada muda em sua rotina diária em sua sala de aula. Por isso, não adianta colecionar certificados alimentando a teoria e não melhorar a qualidade do ensino na prática.

Inúmeras são as mudanças pelo qual o mundo vem passando. Essas mudanças atingem todas as esferas, inclusive a esfera educacional, e trazem novas atribuições para o gestor escolar. Na obra *Organização e gestão da escola* (2001), o professor Libanêo considera que essas atribuições exigem do gestor escolar, dentre outras características, a habilidade de convivência coletiva, capacidade de abstração, manejo de tecnologias emergentes, visão de longo prazo, disposição para assumir responsabilidade pelos resultados, capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar), improvisação (criatividade), disposição para fundamentar teoricamente suas decisões, comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários, atuação em função de objetivos, visão pluralista das situações, disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade) e conscientização das oportunidades e limitações.

Corroborando com Libanêo, encontramos o pensamento de Castro, que em sua dissertação de mestrado *Um Salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor?* argumenta que

Nessa perspectiva, um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino (CASTRO, 1998, p. 46).

A formação continuada, como processo de aprendizagem, é um longo caminho a ser percorrido por profissionais que necessitam de atualização e de desenvolvimento em suas funções, sejam elas burocráticas ou não. Assim como para os professores, a formação continuada também exige tempo e traz uma série de dificuldades para os gestores educacionais, pois, na maioria das vezes, os deixam em situações conflituosas, visto que eles precisam manter um diálogo aberto tanto com professores como com a comunidade em geral.

A formação continuada ainda é um tema que merece uma atenção diferenciada, pois é preciso conscientizar os professores de que a formação é possível e necessária para a construção do conhecimento. No entanto, é preciso desfazer essa falsa ideia, entre alguns educadores, de que, uma vez licenciado, não necessitam participar de cursos e aprender novas estratégias de aprendizagem.

Em contraponto com esta ideia, o Educador brasileiro Paulo Freire (1997), em sua obra *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*, ao falar sobre a aquisição de conhecimentos, considera que

Homens e mulheres, como seres inconclusos, estão em permanente busca do conhecimento e em processo de formação como pessoa humana. Para ele, “o inacabamento do ser ou sua inconclusão é próprio da experiência vital. Onde há vida, há inacabamento (FREIRE, 1997, p. 55).

O autor, em relação à ideia de que o homem precisa estar em constante aperfeiçoamento, em sua obra *Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos* expõem que

A educação tem sentido porque mulheres e homens aprenderam que é aprendendo que se fazem e se refazem, porque mulheres e homens se puderam assumir como seres capazes de saber, de saber que sabem, de saber que não sabem. De saber melhor o que já sabem, de saber que não sabem. A educação tem sentido porque, para serem mulheres e homens aprenderam que é aprendendo que se fazem e se refazem, porque mulheres e homens se puderam assumir como seres capazes de saber, de saber que sabem, de saber que não sabem. De saber melhor o que já sabem, de saber que não sabem. A educação tem sentido porque, para serem, mulheres e homens precisam estar sendo (FREIRE, 2000, p. 40).

Em outras palavras, analisando a ideia de Freire, o homem é um ser em constante busca por novas aprendizagens. Essa aprendizagem é construída no dia a dia, o que confirma a importância do professor buscar aperfeiçoamento e novas práticas no sentido de contribuir com o processo de ensino-aprendizagem.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO

Mesmo com muitas discussões com relação a uma forma de gestão mais democrática e igualitária para a educação brasileira, foi só em 1988, quando se vivia um momento de redemocratização, que na Constituição Federal, em seu Art. 206, a Gestão Democrática é apresentada como princípio para gerenciar a educação. A Constituição Federal do Brasil, 1988, veio consolidar a gestão democrática nos sistemas públicos de ensino, conforme redação dos seus artigos 205 e 206, onde diz que

A educação brasileira, direito de todos e dever do Estado e da família e, para tanto promovida e incentivada com a colaboração da sociedade determina ainda que será assegurada o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

A fim de discutir a respeito do conceito de gestão educacional, busco dialogar com diversos estudiosos que tem se dedicado a escrever sobre essa temática. Um desses estudiosos, no qual referencio este trabalho é Heloisa Lück. Em sua obra *A gestão participativa na escola (2006)*, a autora destaca que

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais (LÜCK, 2006, p. 35).

O novo Plano Nacional da Educação, aprovado pela Lei 13.005, de 25 de julho de 2014 (PNE 2014-2024), com vigência de 10 (dez) anos a contar de sua publicação, visando o cumprimento do disposto no art. 214 da Constituição Federal (BRASIL, 2014, p. 43), apresenta uma temática muito importante, que é a Gestão Democrática na Educação.

O PNE (2014-2024) destaca, em seu Artigo 9º, que os entes federados deverão regulamentar a gestão democrática na educação pública, conforme exposto a seguir

Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (BRASIL, 2014, p. 46).

Era o anseio dos educadores conquistarem uma educação de qualidade, democrática, garantindo a todos o acesso e a permanência na escola. Foi em prol desses objetivos que os educadores lutaram e colaboraram para a conquista de uma Gestão Democrática para educação.

Perroni e Flores (2014) corroboram essa discussão, destacando que

Entendemos que a gestão democrática na educação é parte do projeto de construção da democratização da sociedade brasileira e não simplesmente uma mudança na forma de gestão, que passaria da tecnocrática, vinculada aos preceitos do Fordismo ou atualmente do Toyotismo, para a democrática (PERONI; FLORES, 2014, p. 186).

Perroni; Flores deixam claro a importância da educação e da gestão democrática como forma de construção da sociedade ideia essa que encontra fundamentada no pensamento de Fernando Dourado como se pode ver na sua obra *Gestão Da Educação Escolar*.

Ao conceituar-se Gestão Democrática, com base na obra *Gestão da Educação Escolar*, o Professor Fernando Dourado (1998, p. 79), entende-se como um

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

A Educação é instrumento de participação política, de desenvolvimento humano e social. A função fundamental da Educação é de ordem política, favorecendo condição de participação, como processo formativo. Por isso, a participação em todas as suas diversas formas é um fator primordial na formação para a cidadania.

É importante salientar o conceito de participação, considerando que participação é “conquista”. Isso destaca que participação é um processo, no sentido legítimo do termo: infundável e constante, sempre se fazendo, sempre se construindo. Não existe participação suficiente nem acabada. Participação é um processo de conquista, não somente no campo da comunidade ou dos interessados, mas também no campo teórico, do professor, do diretor, do aluno, dos pais e dos funcionários da escola.

A Gestão Democrática tem por fundamento a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a construção da autonomia pedagógica e administrativa e a elaboração do projeto político pedagógico. Estes elementos são essenciais na administração da Educação em geral e fundamentais na construção da gestão escolar e na busca pela cidadania. O papel da escola, enquanto agência de formação é de cumprir sua função social, isto é, cumprir seu papel político-institucional.

Constata-se, pois, que

[...] a gestão democrática da Educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2000, p. 167).

Retomando o pensamento de Ferreira entende-se que a gestão democrática é hoje um processo indiscutível na construção de uma sociedade melhor e, a educação tem seu papel pois, é através dela que se pode criar espaços de discussão com criticidade onde cada sujeito tem a oportunidade de expor sua opinião e seu ponto de vista nesta construção coletiva de uma sociedade igualitária.

Ferreira (2006, p. 310), ao definir Gestão Democrática enfatiza que esta na prática só se efetiva quando

[...] se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...].

Com base nesses argumentos, torna-se importante reconhecer que é através da Gestão Democrática que a escola com sua comunidade terão a oportunidade de decidir a forma como a escola será administrada desde a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, perpassando por todas as decisões que emanem da escola e para a escola. É fundamental que esse processo de gestão democrática se faça de forma que o que for estabelecido na teoria seja executado na prática de forma coletiva.

A construção do Projeto Político Pedagógico é democrática e exige a participação de todos os segmentos da escola, pois é um momento decisivo sobre os rumos que a escola irá tomar a partir dos objetivos propostos. Uma gestão democrática não se concebe com o olhar de uma equipe e sim de uma comunidade.

No entanto, sabe-se que muito ainda deve ser feito para a construção da Gestão Democrática, através do projeto político pedagógico, da autonomia da escola especialmente no que se refere à relação entre a teoria e a prática.

A gestão escolar engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, tais como: elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p. 23).

Corroborando com a ideia de Luck é importante que o gestor escolar entenda que a gestão escolar compreende ao espaço de organização da escola como um todo.

Nesse mesmo sentido, a LDB no Art. 14º refere-se à Gestão Democrática, ressaltando que

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II-participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

A mesma LDB, em seu Art. 15º, afirma que

Art. 15º- Os sistemas de ensino assegurarão às escolas públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira observada às normas gerais do direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Entende-se por autonomia a liberdade de as escolas poderem administrar seus recursos, visando o alcance dos objetivos de sua proposta pedagógica. Cabe aqui salientar que as escolas, segundo a LEI nº 10.576, de 14 de novembro de 1995 (atualizada pela Lei n.º 14.448, de 15 de janeiro de 2014) (BRASIL, 2014), que trata da gestão democrática do Rio Grande do Sul, terão a autonomia de contar com a participação da comunidade escolar, pais, e sociedade geral, os quais podem ser chamados, convocados para participarem das decisões da gestão escolar. Com a implantação da Lei da Gestão Democrática a figura do diretor passou a ser o mediador das ações democráticas que envolvem a gestão escolar, administrando em consonância com a sua comunidade escolar e local. Através do processo de gestão democrática a comunidade escolar deixou de ser apenas responsável pela matrícula do aluno e passou a ser valorizada, conquistando seu espaço dentro da escola na tomada de decisões.

Segundo Moacir Gadotti (2004, p. 49), em sua obra *Autonomia da Escola*,

O princípio da gestão democrática e da autonomia da escola implica uma completa mudança do sistema de ensino. Nosso atual sistema de ensino apresenta-se ainda no princípio da centralização, em contraste com o princípio constitucional da “democratização da gestão.

A escola passa a ser administrada em função de sua comunidade e com sua comunidade, a partir da participação efetiva de todos. E, assim, o gestor democrático é uma peça fundamental na construção da identidade da escola, buscando formas capazes de envolver o coletivo para garantir melhorias e qualidade do processo educativo. Nessa perspectiva, segundo Luckesi (2007, p. 15), professor especialista em avaliação da aprendizagem corrobora essa discussão, destacando que “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade. A cara da escola decorre da ação conjunta de todos esses elementos”.

A gestão democrática deve ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, na busca por metas estabelecidas pelo projeto pedagógico construído coletivamente. Cabe ao gestor possibilitar abertura para participação assim como cabe aos envolvidos uma participação mais efetiva.

### 2.2.1 O Gestor Democrático

A gestão democrática nas escolas públicas vem ganhando espaço no cenário das pesquisas como foco de discussão de grande relevância e como fator de melhoria da qualidade nos sistemas educacionais. Frente a estas discussões, outro fator que assume importância neste cenário é o papel dos gestores para que o processo democrático e autônomo contribua com a transformação do processo dos sistemas educacional de ensino nas escolas.

O termo gestor escolar vem substituindo a nomenclatura de diretor escolar, visto que a partir dos anos 1990, em virtude da nova legislação, substitui-se o termo administração pelo de gestão. Conforme Lück (2000) essa mudança vai além da terminologia, pois se constitui em uma mudança conceitual de administração escolar. Abre-se a possibilidade da participação da comunidade de forma mais efetiva dentro das escolas. Especialmente, os pais são chamados não só para a resolução de conflitos ou para momentos festivos, mas, também, para a tomada de decisão a respeito das questões educacionais, na escola. Com a democratização da escola é importante dizer que se quebra o paradigma de escola autoritária frente a uma nova forma de administrar. O diretor deixa de ser o chefe e passa a ser o gestor e, com isso, a escola vivencia um processo de administração participativa, buscando dividir decisões e anseios, junto com os representantes da comunidade escolar que compõem o Conselho Escolar e os demais colegiados.

Outro fator importante no processo de implantação da Gestão Democrática na escola pública diz respeito à questão da formação do gestor escolar, pois se faz necessário que este conheça não só a legislação, as questões administrativas e financeiras, mas também seja capaz de conviver com seus semelhantes, se colocando não como chefe e sim como um líder democrático capaz de ouvir e acatar decisões emanadas da comunidade onde a escola esteja inserida. Sabe-se que os profissionais de educação em sua formação inicial pouco ou nada produziram conhecimento em relação às questões administrativas e financeiras. Nesse sentido, observa-se a importância da formação continuada e permanente, pois a gestão da escola pública demanda competência técnica baseada nos princípios da gestão participativa.

Assim, o papel do diretor deixa de ser de um fiscalizador e de um centralizador das decisões. Segundo o Educador Vitor Paro, em sua obra *Gestão Escolar Democrática*

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinação e burocratização das

atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo (PARO, 2008, p. 130).

É fundamental que o gestor atue no sentido de promover a construção do conhecimento. Isso é possível na medida em que ele propõe desafios, acompanha os seus colaboradores e possibilita a criação de um ambiente onde as experiências desenvolvidas possam ser supervisionadas e avaliadas de forma crítica, tanto pelo gestor quanto pelos membros da equipe. Nesta perspectiva, Alda Maria D. Castro, em sua obra de dissertação de mestrado *Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor* argumenta que

Um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação, nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade do ensino (CASTRO, 1998, p. 46).

A formação continuada é fundamental para que o professor possa estar em constante construção de conhecimentos, tornando-se mais capacitado para atender às exigências impostas pela sociedade e para construir uma educação de qualidade. O educador precisa estar constantemente atualizado, informado e em processo de construção do conhecimento.

Segundo o Educador Paulo Freire em sua obra *Pedagogia da Autonomia* (1996, p.86),

Viver a abertura respeitosa aos outros e, de quando em vez, de acordo com o momento, tornar a própria prática de abertura ao outro como objetivo de reflexão crítica deveria fazer parte da aventura docente. [...] O sujeito que se abre ao mundo e aos outros inaugura com seu gesto a relação dialógica que se confirma como inquietação e curiosidade, como inconclusão em permanente movimento na História. [...] Como ensinar, como formar.

Ensinar é um processo que exige uma relação de doação entre o professor e o aluno, uma relação dialógica onde o professor deve despertar o aluno para o conhecimento, buscando novas formas de ensinar e aprender.

De acordo com Albuquerque (2006, p. 06), “a formação continuada está voltada para o professor em exercício e tem como função básica contribuir para o professor ampliar e alterar de maneira crítica, a própria prática”. Corroborando com o pensamento de Albuquerque pode se dizer que a formação continuada possibilita ao professor a oportunidade de adquirir novos conhecimentos além de oportunizar espaços e momentos de reflexão e discussão sobre suas práticas diárias, planejamentos e construção de propostas que possam ser exploradas na busca por uma aprendizagem significativa do educando.

## CAPITULO III

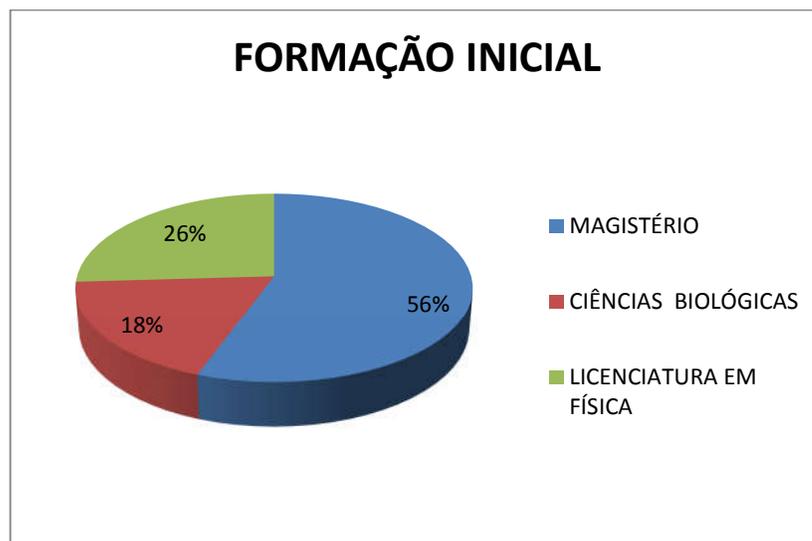
### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir far-se-á a análise dos dados com base no objetivo da pesquisa, que foi de analisar em que medida a equipe gestora da escola proporciona formação continuada para os professores do Ensino Fundamental no município de Santana do Livramento/RS. A partir do objetivo, buscou-se, então, responder ao questionamento que orienta esta investigação: de que maneira a equipe gestora escolar pode contribuir na formação continuada dos professores de uma escola pública estadual de Santana do Livramento?

Com a intenção de manter o anonimato dos entrevistados eles serão aqui identificados como Prof 1, Prof 2, Prof 3, Prof 4, Prof 5 e Prof 6. Para identificar a equipe gestora utilizaremos as siglas D (Diretora) e Cp (Coordenação Pedagógica).

A primeira questão da entrevista tinha como objetivo conhecer a formação inicial do entrevistado. Em relação a isso, obtiveram-se os seguintes resultados: Do total de oito participantes da pesquisa, seis (6) responderam que cursaram o Magistério, um (1) respondeu Ciências Biológicas e um (1) Licenciatura em Física, conforme mostra o gráfico 01.

Gráfico 01 – Formação Inicial dos Professores



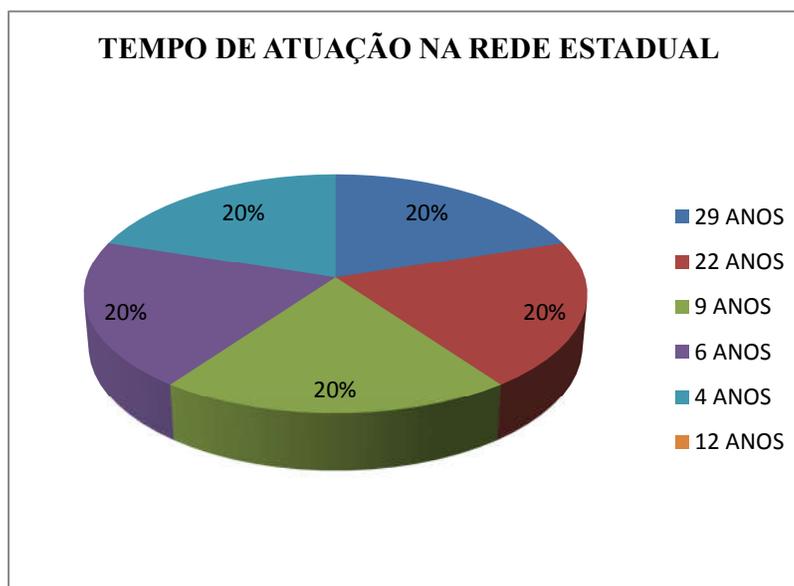
Fonte: Autora (2018), com base nos dados produzidos durante a entrevista.

Percebe-se, através dos dados produzidos, que 56% dos sujeitos entrevistados possuem, como formação inicial, o Curso de Magistério. Posteriormente, todos os

entrevistados deram continuidade na sua formação e concluíram o ensino superior, magistério foi apenas a formação inicial.

A segunda questão tinha como objetivo conhecer o tempo de atuação na Rede Estadual de Ensino de Santana do Livramento. No gráfico 02, é possível observar as respostas dos sujeitos.

Gráfico 02- Tempo de atuação na Rede Estadual de Ensino



Fonte: Autora (2018), com base nos dados produzidos durante a entrevista.

Ao analisar os dados presentes no gráfico 2, pode-se perceber que os professores entrevistados em sua maioria estão na Rede Estadual de ensino em média a mais de 12 anos o que se considera um tempo bastante significativo e pressupõem-se que estes possuem uma experiência considerável na Rede Estadual. Conhecem, portanto, os seus pontos positivos e negativos.

Quanto ao tempo de atua na escola pesquisada, as respostas variam de sete meses a 19 anos. Percebe-se, a partir do gráfico 03, que os professores entrevistados possuem um tempo significativo de atuação na mesma escola.

Gráfico 03 – Tempo de atuação na escola

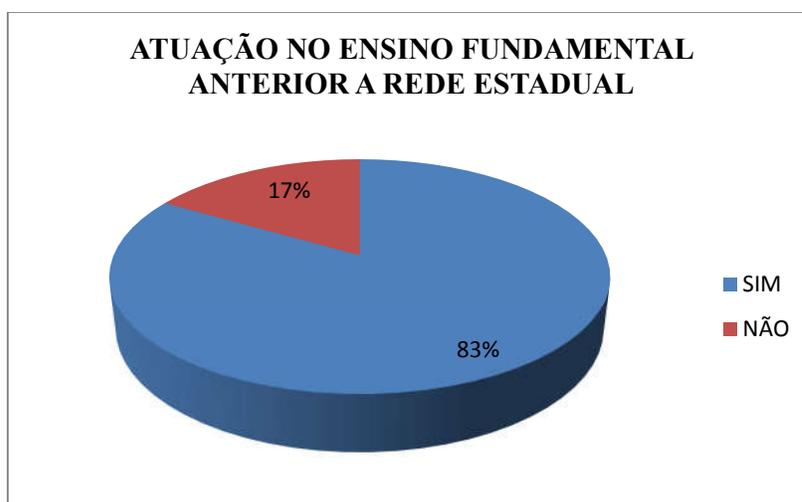


Fonte: Autora (2018), com base nos dados produzidos durante a entrevista.

O gráfico 3 se refere ao tempo de atuação na escola. Os entrevistados indicam que a escola *lócus* desta pesquisa possuiu no seu quadro de Recursos Humanos profissionais efetivos a bastante tempo, indicando que não há muita rotatividade de profissionais no quadro da escola. Isso, por um lado, favorece o desenvolvimento de um trabalho coletivo de médio e longo. Por outro lado, não há renovação de professores, facilitando que hábitos, eventualmente, negativos se repitam.

Questionados se atuavam no Ensino Fundamental antes de ingressar na Rede Estadual de Ensino de Santana do Livramento e por quanto tempo, os entrevistados responderam em sua maioria que sim. No gráfico 4, pode-se observar os dados produzidos, em relação a esses questionamentos.

Gráfico 04 – Atuação no Ensino Fundamental antes de ingresso na Rede Estadual



Fonte: Autora (2018), com base nos dados produzidos durante a entrevista.

O gráfico 4, quanto a atuação no Ensino Fundamental, as respostas indicam que a maioria dos entrevistados que estão atuando na escola já trabalhavam anteriormente à rede estadual.

Nesta mesma questão, quanto ao tempo, os sujeitos responderam que trabalharam no Ensino Fundamental entre 5 a 9 anos mais ou menos. A partir desses dados, pode-se considerar que esses professores, em sua maioria, ao ingressarem na rede estadual de ensino, já tinham certa experiência em atuação no Ensino Fundamental. Diante desta resposta, acredita-se que os professores agregaram aos seus currículos momentos significativos de formação continuada.

Ao discutir se a escola onde atua oferece formação continuada para os professores, os professores responderam, em sua maioria, que sim, conforme gráfico 05.

Gráfico 05 – A escola oferece Formação Continuada para os professores



Fonte: Autora (2018), com base nos dados produzidos durante a entrevista.

No entanto, chamou atenção a resposta de um dos professores, que respondeu que “*não sabia*”, gerando a seguinte dúvida: será que este professor desconhece o que seja formação continuada? Pensar que o professor desconhece o que seja uma formação continuada nos parece muito pouco provável, pois é um professor que está há alguns anos na escola e na profissão de professor e, necessariamente, conhece os processos formativos ofertados pela escola. Pode-se então acreditar que esse professor não se sinta confortável em participar destes encontros de formações por algum motivo ou que está, de certo modo, impondo uma resistência ao modelo de formação ofertado pela escola. Diante disso, a escola que se diz democrática precisa urgente dialogar com esse professor no sentido de conhecer esses motivos e de procurar reverter essa situação.

Com o objetivo de conhecer como são ofertados os cursos/projetos de formação continuada na escola, os professores responderam que estes ocorrem através de palestras, encontros presenciais e cursos à distância.

Em outra questão, foi perguntado sobre quem sugere as temáticas para serem trabalhadas na formação continuada. Pode-se conferir as respostas, através do gráfico 06.

Gráfico 06- Por quem são sugeridas as temáticas da Formação Continuada



Fonte: Autora (2018), com base nos dados produzidos durante a entrevista.

Respondendo esta questão a Coordenadora Pedagógica afirmou que

A própria Secretária Estadual de Educação, representada pela Coordenadoria oferece encontros e reuniões de estudos para cada área de ensino. Muitas vezes a própria escola organiza esses momentos de estudos.

A diretora da escola respondeu que

A formação continuada é ofertada e sugerida pela Coordenadoria de Educação que promove reuniões através do setor pedagógico e a escola participa com seus representantes que são multiplicadores do que foi tratado (Diretora).

A escola também oferece formação continuada de acordo com o interesse do grupo, mas também há momentos em que a equipe diretiva traz nas suas formações assuntos que consideram pertinentes para o trabalho em sala de aula do professor, a fim de que eles possam refletir sobre a sua prática (Coordenadora Pedagógica EMEI).

Percebe-se, ao analisar o gráfico acima, que os professores não participam das sugestões das temáticas para os encontros e projetos de Formação Continuada na escola, tendo em vista que os mesmos apontaram a escola, a mantenedora e as instituições governamentais tanto federal como estadual, como as responsáveis pelas temáticas.

Diante desses dados, é importante destacar que Libâneo (2006, p.328), ao discutir sobre a participação, destaca que

[...] A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e sua dinâmica [...].

Corroborando o pensamento de Libâneo, frente às respostas dos professores, pode-se inferir que a gestão democrática pode não estar efetivada nesta escola, pois, uma escola democrática oportuniza vez e voz a toda a comunidade e procura atender os anseios de seus pares.

No que tange à questão referente à participação do professor na formação continuada na escola, os entrevistados responderam em sua maioria que participam. De acordo com o discurso do Coordenador Pedagógico, “os professores participam desses momentos, principalmente quando eles são dinâmicos e trazem ideias para trabalhar dentro da sala de aula”. Já os professores destacam que “Participo, pois esses encontros estão computados na nossa hora atividade” (PROF 1) e “Sim sempre participo, pois faz parte de nossa jornada de trabalho (PROF 4).

Nestes discursos, os professores entendem a formação continuada como algo utilitarista voltado a uma necessidade de inovar e dinamizar a sua prática em sala de aula. O discurso do PROF 1 e do PROF 4 referem-se à participação nas formações continuada como algo obrigatório e que faz parte de sua jornada de trabalho. No entanto o objetivo da formação continuada deve ir além desse critério e sim, oportunizar momentos de reflexão-ação.

Nessa perspectiva, é preciso que os professores entendam que a formação continuada não serve apenas para preencher formalidades ou carga horária e sim, é o momento de enriquecimento através da participação nos debates, com argumentações que possam contribuir com essa relação democrática na escola.

Outra questão abordada na pesquisa é sobre quais as pessoas que tem contribuído para o desenvolvimento da formação continuada na escola. A respeito disso, todos responderam que a formação continuada é de responsabilidade da equipe gestora. A supervisora é quem organiza esses encontros de estudos.

A equipe como um todo, e às vezes convidados (PROF 1).

A escola recebeu a presença de outros profissionais da educação e de outras áreas conforme o tema a ser abordado para conversar com os professores ( PROF 4).

Quem tem contribuído para a formação continuada são palestrantes da área da educação, às vezes os próprios professores, a diretora e coordenação pedagógica (CP).

No entanto, conforme argumenta Libâneo, em sua obra *Organização e gestão da escola: teoria e prática*,

A formação continuada é a garantia do desenvolvimento profissional permanente. Ela se faz por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências dos professores. É responsabilidade da instituição, mas também do próprio professor. O desenvolvimento pessoal requer que o professor tome para si a responsabilidade com a própria formação, no contexto da instituição escolar (LIBÂNEO, 2009, p. 389).

Diante dessa reflexão, entende-se que a promoção da formação é de responsabilidade também dos professores e não apenas da equipe diretiva. É fundamental que o professor assuma esta responsabilidade e não apenas espere que a gestão ofereça momentos de formação.

Como já ocorreu em respostas anteriores apenas um dos entrevistados respondeu que não participa, justificando que “Os governos que passam não reconhecem e muito menos pagam dignamente os professores” (PROF 3).

Esta frase representa um desabafo frente à situação que os professores têm enfrentado nos últimos anos na questão de valorização, não só salarial, mas também na questão de reconhecimento profissional e social. Como já foi comentado em outro parágrafo deste texto, sabe-se que a questão da valorização, ou melhor, da desvalorização do profissional da educação por parte dos governantes e até mesmo pela sociedade é uma constante. Cabe aqui fazer uma análise da realidade vivenciada pela classe dos professores do Rio Grande do Sul, estado da qual faz parte a escola *lócus* desta pesquisa. A sociedade tem acompanhado os 35 meses em que o governo vem pagando os professores de forma parcelada e escalonada, chegando a quitar a folha do mês mais de 25 dias após o término do período trabalhado, fazendo com que os alguns professores a contraíam dívidas junto ao banco ou pagarem mensalmente juros para receberem os próprios salários conforme o Plano de Carreira teriam de receber no último dia útil.

Pode-se dizer que estas questões interferem significativamente no equilíbrio emocional e financeiro dos professores, o que por sua vez desmotiva-os a participarem de reuniões de estudos ou momentos de formações continuadas propostas pela escola ou pela mantenedora.

No que tange à questão sobre se o professor participou da elaboração do projeto de formação continuada da escola, os professores responderam, em sua maioria, que não, como demonstra o gráfico a seguir.

Gráfico 07- Participação na elaboração do Projeto de Formação Continuada



Fonte: Autora (2018), com base nos dados produzidos durante a entrevista.

Esta mesma questão solicitava que fosse justificada a resposta. No entanto, os entrevistados não justificaram, ou disseram desconhecer o porquê de não terem participado

Não lembro o motivo de não ter participado (PROF 2).

Quando cheguei na escola o projeto já havia sido construído (PROF 5).

Como Coordenadora pedagógica eu participo sempre, no entanto, os professores não são todos que colaboram na elaboração desse planejamento (COORDENADORA PEDAGÓGICA).

Já a diretora da escola respondeu que

Alguns professores participam, sempre que podem. Mas, se sabe que a carga horária do professor é muito extensa e desta forma sobra pouco tempo para envolvê-los em outras atividades, acabamos sempre por planejar com a equipe de coordenação e depois executamos com o grande grupo (DIRETORA).

No entanto, sabe-se que o professor não dispõe de muito tempo para dedicar-se à formação continuada visto que possui uma carga horária elevada. Muitas vezes, o professor precisa deslocar-se em três turnos para atender sua jornada, o que é realizado por muitos em mais de uma escola. Outro entrave é a questão da desvalorização salarial que nem sempre permite ao professor a aquisição de livros, revistas e outros recursos que possam contribuir com a sua formação.

Corroborando essa afirmativa, as professoras pesquisadoras Gatti e Barretto (2009, p. 247), em sua obra *Professores do Brasil: impasses e desafios*, afirmam que "os salários recebidos pelos professores não são tão compensadores, especialmente em relação às tarefas

que lhe são atribuídas". Sendo assim, é visível que a cada ano diminui a procura por vaga nos cursos de formação de professores e nos cursos de licenciatura.

Também se observa, a respeito da desvalorização dos professores, que ela vai além das questões salariais perpassando por questões como o desrespeito e a violência por parte dos alunos e famílias conforme os casos que a mídia vem divulgando diariamente de professores covardemente ameaçados ou agredidos por quem lhe deveria tratar-lhe com o respeito. Outro fator desta desvalorização e descaso com esses profissionais por parte dos governantes diz respeito às condições de trabalho, pois os concursos para ingresso nas redes de ensino vem sendo substituídas por contratos de trabalhos temporários o que já se tornou rotina frente as raras nomeações que se sabe ao longo desses últimos quatro anos no Estado do Rio Grande do Sul.

Considera-se que a participação é fundamental para o processo da gestão democrática e é indispensável para o bom funcionamento da gestão escolar. Todos devem participar de forma ativa e colaborativa, contribuindo com ideias e sugerindo o que é melhor para a coletividade.

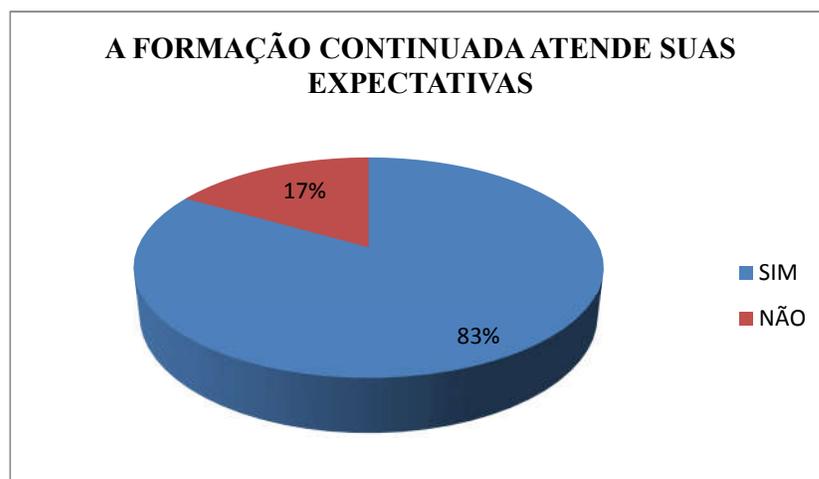
Diante das respostas citadas acima é importante enfatizar o estudo de Luck, quando diz que

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LUCK, 2013, p. 29).

Portanto a participação, como afirma Luck (2013), em sua obra *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*, é de caráter imprescindível para a construção de uma escola democrática, onde todos estão ali unidos por objetivos comuns, buscando uma gestão de igualdade onde todos comungam dos mesmos direitos e deveres em prol da coletividade.

Na questão que buscou compreender se a formação continuada oferecida pela escola atende as expectativas dos sujeitos, estes responderam, em sua maioria, que sim. Esses dados podem ser observados no gráfico abaixo.

Gráfico 8- A Formação continuada oferecida pela escola atende suas expectativas



Fonte: Autora (2018), com base nos dados produzidos durante a entrevista.

Ainda, em relação a esta questão, os sujeitos justificaram a sua resposta, ressaltando que “Sempre se aprende algo novo” (PROF 2) ou “é bom compartilhar desses momentos de troca de experiências com os colegas” (PROF 4) e “Mesmo que alguns assuntos já sejam de nosso conhecimento, sempre é válido lembrar e pontuar o que ficou para trás no esquecimento. Além disso, aprender para contribuir com o desenvolvimento dos alunos é sempre significativo” (PROF 6).

Frente às respostas dos professores é preciso refletir o quanto é importante que o professor perceba que ele não detém todo o conhecimento. Daí, a necessidade de estar sempre em formação. Segundo Lima (2010), a formação continuada é um meio para que o professor possa munir-se de conhecimento para lidar com os dilemas vivenciados no cotidiano escolar. Dilemas estes que devem ser encarados como desafios, que permitem que haja diversas aprendizagens durante a profissão.

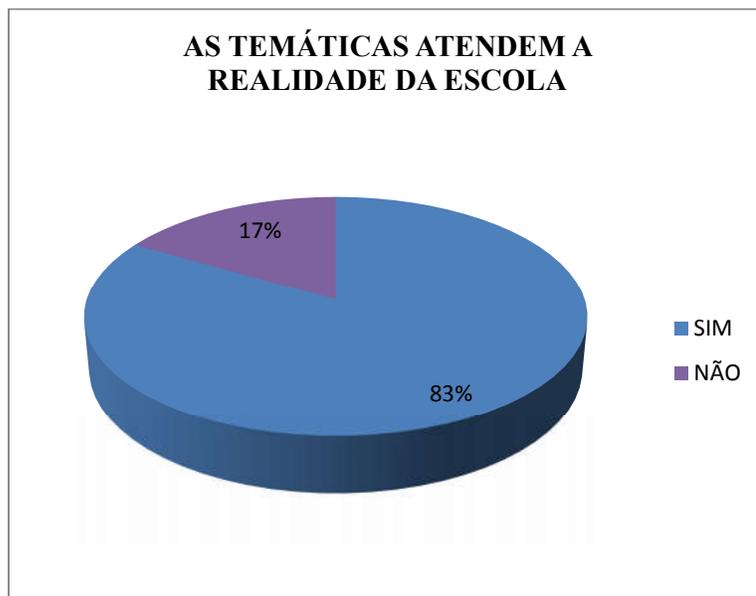
A mesma questão foi respondida de uma forma muito parecida entre a coordenadora pedagógica e a diretora da escola. Segundo elas

Apesar de ainda acreditar que precisaria ter mais momentos específicos as trocas/estudos no grupo, seria interessante abordagens de pensadores para que os professores pudessem refletir sobre suas praticas no dia a dia na escola (COORDENADORA PEDAGÓGICA ).

O tempo destinado para as formações nem sempre é suficiente e é preciso trazer outras discussões que possam contribuir com as questões da educação e sociedade (DIRETORA).

Questionados se as temáticas trabalhadas na formação continuada vêm ao encontro da realidade educacional da escola os professores participantes da pesquisa responderam em sua maioria que sim, conforme demonstra o gráfico a seguir:

Gráfico 9 – As Temáticas trabalhadas na formação continuada atende a realidade da escola



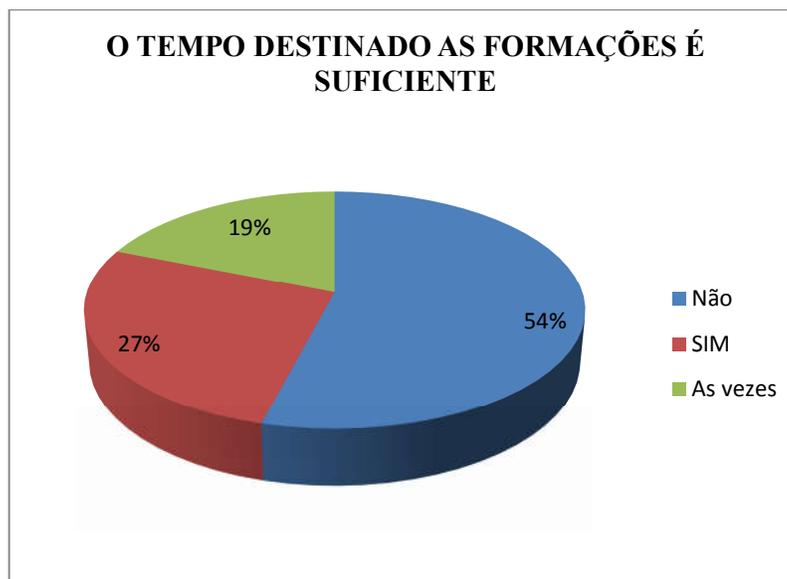
Fonte Autora (2018), com base nos dados produzidos durante a entrevista

Percebe-se, na análise desta questão, que os professores, mesmo não participando da elaboração do Projeto da Formação Continuada, participam e concordam com os temas abordados nas formações.

Pode-se dizer que os professores não participam da elaboração do projeto de formação. No entanto, eles sentem a necessidade de participar dos momentos de formação, pois, pela análise até aqui apontada, este grupo de professores tem ciência da importância de atualizarem-se e buscarem novos conhecimentos que lhes facilitem a sua prática do dia a dia com seus alunos.

Ao serem questionados a respeito do tempo destinado à formação, pode-se observar a avaliação dos sujeitos, conforme gráfico 10.

Gráfico 10 – O tempo para as formações é suficiente.



Fonte - Autora (2018), conforme dados da pesquisa.

Ainda, justificando as respostas, a Coordenadora Pedagógica considera pouco o tempo para a formação, mas justifica dizendo que “nem sempre o tempo destinado para as formações é suficiente. Mas se sabe que a nossa jornada com os alunos é maior e na escola muitos professores atendem outra escola, dificultando para a organização do cronograma das reuniões”.

A diretora também argumenta que

Isso depende da maneira como o assunto é abordado, pois se é algo dinâmico e interativo você tem uma vontade maior de saber mais sobre o assunto aí por vezes parece que o tempo poderia ser maior, porém se é algo maçante, onde se fica sentado por horas somente escutando, “penso que o tempo” destinado não se torna tão proveitoso, pois dúvidas podem ficar (DIRETORA).

Concordando com o pensamento da diretora, a PROF 2 diz que “às vezes o tempo é pouco, pois o assunto é do meu interesse e acabo ficando frustrada, pois não se consegue explorar mais o que o palestrante tem para dizer” (PROF2).

Na visão da PROF 6, “o tempo vai ser suficiente ou não se o assunto abordado for algo útil a atual”. Novamente, a partir desse discurso, percebe-se que a formação é entendida como utilitarismo. Se é útil, me serve. Se não é útil, não me serve. Pode-se dizer deste pensamento do PROF 6 que ele tende a entender os momentos destinados a formação pelo lado utilitário, mas é preciso repensar esse conceito, pois a formação continuada não se detém em um tempo estanque. Pelo contrário, é a aquisição de novos conhecimentos que no momento oportuno

servirão para serem colocados em prática junto ao aluno, enriquecendo a prática pedagógica e, conseqüentemente, buscando a melhoria na qualidade da educação.

Para Vasconcellos (2006, p.123), em sua obra *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*,

A escola não pode ser vista apenas como local de trabalho, deve ser ao mesmo tempo espaço de formação. É preciso investir prioritariamente na formação permanente e em serviço do professor, para que possa ter melhor compreensão do processo educacional, postura e métodos de trabalho mais apropriados.

Pode-se considerar que a escola é um espaço importante de formação. Por isso, precisa ser construído democraticamente, oportunizando à comunidade escolar o diálogo, a interação, e aos professores a discussão das suas práticas pedagógicas, a sua própria formação, as suas experiências, enfim a sua vida, o seu trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou um aprofundamento sobre a formação continuada de professores e o trabalho da equipe gestora.

A partir das entrevistas, ficou claro que a escola pesquisada vem demonstrando preocupação com a formação continuada dos professores, o que é contemplado no Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e Planos de Estudos. Para que a participação aconteça, a equipe diretiva organiza os tempos dos professores, permitindo e proporcionando a participação em cursos e seminários etc., que favoreçam o enriquecimento cultural e pedagógico do quadro de pessoal das escolas.

Cabe aos gestores das instituições educacionais promoverem oportunidades de construção de novas práticas pedagógicas, incentivando para que os professores participem em programas de formação continuada, respeitando sempre a necessidade de cada um, pois o profissional é quem deve perceber o que lhe é importante na construção de sua formação e atualização.

Constatou-se que os professores da escola são ativos participantes das formações promovidas tanto pela mantenedora como pela escola, porém ainda é consenso de todos que o tempo destinado para a formação não se faz suficiente. Apesar da escola ter um tempo denominado de hora atividade, destinado para que o professor possa efetuar seus planejamentos, não contempla a necessidade do estudo colaborativo.

É importante destacar que a formação continuada dos professores e de gestores é determinante na melhoria da qualidade da educação desenvolvida em nossas escolas da rede pública estadual. Para tanto se faz necessária a conscientização destes na participação efetiva na busca pela atualização constante e na construção de espaços e tempo de discussão.

Desta forma, conclui-se que a gestão democrática é um consenso no sentido que o compromisso é coletivo e um novo pensar sobre todo o processo democrático que se realiza na escola e pela qual busca essa qualidade na educação.

Espera-se que este estudo possa propiciar uma reflexão e conscientização por parte de todos os envolvidos da importância da formação continuada para o futuro dos professores, em prol da qualidade do ensino numa perspectiva de escola democrática. A construção de uma escola democrática perpassa pela formação continuada.

Como sugestão de estudos futuros indico a realização de uma pesquisa para conhecer em que medida os professores que participam das Formações Continuadas se valem dos conhecimentos adquiridos para a melhoria de sua prática educativa em sala de aula.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Maria Ozita de Araújo. Disponível em:  
[http://www.ufpi.edu.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/2006.gt2/GT2\\_2006\\_04.PDF](http://www.ufpi.edu.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/eventos/2006.gt2/GT2_2006_04.PDF). Acesso em 16 de outubro de 2018.
- BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências**. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edição Câmara, 2015. Disponível em <  
[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano\\_nacional\\_educacao\\_2014-2024\\_2ed.pdf?sequence=8](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano_nacional_educacao_2014-2024_2ed.pdf?sequence=8)>. Acesso em: 08 out. 2018.
- CANDAUI, V. M. F. **Formação continuada de professores: tendências atuais**. In: \_\_\_\_\_ Magistério: construção cotidiana. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor?** 1998. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2001.
- FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades**. *Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000.
- \_\_\_\_\_. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos**. In: FERREIRA, N.S.C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- DOURADO, Luiz Fernando, 2000. “**A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**”. In: FERREIRA, N. (org). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários a prática educativa**. 25º ed. São Paulo, Paz e Terra: 1996.
- \_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Pedagogia da Indignação**. São Paulo: Editora Unesp, 2000.
- GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.
- GATTI, Bernardete Angelina. BARRETO, Elba Siqueira de Sá. **Professores do Brasil: impasses e desafios**. Brasília: UNESCO, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_ **Métodos e técnicas de pesquisa social.** - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2005/2006.

\_\_\_\_ **A pedagogia crítica-social dos conteúdos. In: Democratização da escola publica.** 23. Ed. São Paulo: EDIÇÕES LOYOLA, 2009.

\_\_\_\_ **Buscando a qualidade social do ensino. In: Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática.** Goiania: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

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

\_\_\_\_ Série: Cadernos de gestão. LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007.

\_\_\_\_ LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão v II.

\_\_\_\_ **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

\_\_\_\_ **A gestão participativa na escola.** 11ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. 123p. (Série Cadernos de Gestão).

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula.** ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

LÜDKE M, André MEDA. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, EPU, 1986.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 6.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

NÓVOA, A. **Formação de professores e profissão docente.** In: NÓVOA, A. Os professores e a sua formação. Lisboa: Nova Enciclopédia, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

PERONI. V. M. V.; FLORES, M. L. R. **Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: articulações e tensões.** Educação (Porto Alegre, impresso), v. 37, n. 2, p. 180-189, maio-ago. 2014.

TRIVIÑOS ANS. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação.** São Paulo, Atlas, 1987

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 6<sup>a</sup> ed. São Paulo, Libertad Editora, 2006. 213 p.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA PROFESSOR

Caro Professor

Solicito sua colaboração respondendo este instrumento de pesquisa, o qual visa traçar um perfil do profissional que trabalha na Escola Estadual campo desta pesquisa, e obter a sua visão a respeito do tema que versa esse projeto, ou seja: A Formação continuada e a Gestão Democrática na escola de Ensino Fundamental. O referido projeto faz parte da monografia de conclusão do curso de Especialização em Gestão Educacional, ministrado pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

Qual a sua Formação inicial:

1. Há quanto tempo você atua na Rede Estadual de Ensino de Santana do Livramento?

2. Há quanto tempo você atua na escola?

3. Você atuava no Ensino Fundamental antes de ingressar na Rede Estadual de Ensino de Santana do Livramento?

( ) Não ( ) Sim Quanto tempo?

4. A escola em que você atua oferece formação continuada para os professores?

( ) sim ( ) não

5. Como são ofertados os cursos/projetos de formação continuada?

6. Por quem são sugeridas as temáticas para serem trabalhadas na formação continuada?

---

7. Você participa da formação continuada da escola?

( ) sim ( ) não Se, não, justifique:

8. Você participou da elaboração do projeto de formação continuada da escola?

( ) sim ( ) não Se, não, justifique:

9. Quem são as pessoas que tem contribuído para o desenvolvimento da formação continuada na escola onde atua?

---

10. A formação continuada oferecida pela escola atende as suas expectativas?

( ) sim ( ) não Por quê? \_\_\_\_\_

11. As temáticas trabalhadas na formação continuada vêm ao encontro da realidade educacional da escola em que você atua?

sim  não

12. A carga horária designada para a formação continuada é suficiente para o entendimento e compreensão de cada temática trabalhada?

sim  não  às vezes Se, às vezes, justifique:

13. Quais sugestões você tem para melhorar a formação continuada da sua escola?.

14- Qual a contribuição da Gestão Escolar nos projetos de formação continuada na sua escola?

## APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA GESTOR E OU COORDENADOR

### INSTRUMENTO DE PESQUISA

Caro Gestor e Coordenador

Solicito sua colaboração respondendo este instrumento de pesquisa, o qual visa traçar um perfil do profissional que trabalha na Escola Estadual campo desta pesquisa, e obter a sua visão a respeito do tema que versa esse projeto, ou seja: A Formação continuada e pratica na Gestão Democrática na escola de Ensino Fundamental O referido projeto faz parte da monografia de conclusão do curso de Especialização em Gestão Educacional, ministrado pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

Formação inicial:

1. Há quanto tempo você atua na Rede Estadual de Ensino de Santana do Livramento?
  2. Há quanto tempo você atua como diretora ou Coordenadora na Escola?
  3. Você atuava na área da educação antes de ingressar na Rede Estadual de Ensino de Santana do Livramento?  
 NÃO  SIM Quanto tempo? Qual era a sua função?
  4. A escola em que você atua oferece formação continuada para os professores?  
 SIM  NÃO
  5. Como são elaborados os cursos/projetos de formação continuada?
  6. Por quem são sugeridas as temáticas para serem trabalhadas na formação continuada?
- 
7. Você participa da formação continuada da escola?  
 SIM  NÃO Se, não, justifique:
  8. Você participou da elaboração do projeto de formação continuada da escola?  
 SIM  NÃO Se, não, justifique:
  10. Os professores têm demonstrado interesse em participar da formação continuada?

11. Como gestor(a) coordenador(a) tem reservado momentos para que os professores possam realizar Formação Continuada?

12. A formação continuada oferecida pela escola atende as suas expectativas?

SIM  NÃO Por quê?

13. As temáticas trabalhadas na formação continuada vêm ao encontro da realidade educacional da escola em que você atua?

SIM  NÃO

14. A carga horária designada para a formação continuada é suficiente para o entendimento e compreensão de cada temática trabalhada?

SIM  NÃO  ÀS VEZES Se, às vezes, justifique:

15. Quais sugestões você tem para melhorar sua escola?