

## FORMAÇÃO DA EQUIPE GESTORA ESCOLAR: BREVE REFLEXÃO

VARJÃO, Maria Ramos Barreto  
Professora de Educação Básica-MT - Assessora Pedagógica  
Licenciatura Plena em Pedagogia - UFMT  
Especialização em Educação Especial - UFMT  
Mestrado em Educação Holística - FATEFFIR (2012-2013).  
[mrbvarjao@gmail.com](mailto:mrbvarjao@gmail.com)

FALCÃO, Jairo Luiz Fleck  
Professor da Faculdade EDUVALE  
Doutor em História  
Pós-doutorado em Economia – CNPq/EIT/UFMT  
Pesquisador do Grupo de Estudo e Pesquisa INOVAEDUCA  
[jairofalc@ig.com.br](mailto:jairofalc@ig.com.br)

### RESUMO

O presente artigo traz uma breve reflexão sobre a formação acadêmica e continuada dos membros que compõem a equipe gestora escolar, na perspectiva de atingir uma educação de qualidade, face aos desafios do processo ensino-aprendizagem. Busca-se, entender quais são as perspectivas para o processo educativo, diante da formação/atuação dos profissionais da educação que assumem a função de gestores, pensando a formação e atuação do gestor frente às demandas que o atual contexto social apresenta, com destaque para a melhoria da qualidade do ensino, de forma a atender às demandas sociais que a escola da atualidade enfrenta, primando pelo bom direcionamento do trabalho pedagógico, zelando pela construção do conhecimento, proporcionando ao aluno o desenvolvimento de suas capacidades e habilidades indispensáveis para enfrentar os desafios diários que a vida em sociedade requer.

**PALAVRAS CHAVES:** Educação, Gestão Escolar, Formação Docente, Formação Continuada em Gestão.

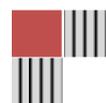
### RESUMEN

Este artículo presenta una breve reflexión sobre la formación académica y permanente de los miembros del equipo directivo de la escuela, con el objetivo de lograr una educación de calidad, teniendo en cuenta los retos de la enseñanza-aprendizagem. Busca arriba, entender cuáles son las perspectivas de el proceso educativo, antes de la formación / práctica de los profesionales de la educación que asumen el papel de los directivos, teniendo en cuenta la formación y las actividades del gestor de las demandas que incluye el contexto social actual, con énfasis en el mejoramiento de la calidad de la educación con el fin de satisfacer las demandas sociales que la escuela enfrenta hoy en día, la búsqueda de una buena focalización del trabajo pedagógico, lo que garantiza la construcción del conocimiento, proporcionando al estudiante a desarrollar sus capacidades y habilidades necesarias para afrontar los retos diarios que la vida en la sociedad requiere.

**PALABRAS CLAVE:** Educación, Gestión Escolar, Formación Docente, Educación Continua en la Gestión.

### ABSTRACT

This paper presents a brief reflection on the academic and continuing education of the members of the school management team, aiming to achieve a quality education, the challenges of the teaching-learning process. We seek to understand what are the prospects for the educational process, before the training / practice of education professionals who assume the role of managers, considering the



training and activities of the manager of the demands that the current social context presents, especially improving the quality of education in order to meet social demands that the school faces today, striving for good targeting of pedagogical work, ensuring the construction of knowledge, providing the student to develop their capabilities and skills necessary to meet the challenges daily life in society requires.

**KEYWORDS:** Education, School Management, Teacher Training, Continuing Education in Management.

## INTRODUÇÃO

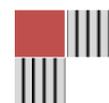
A formação é o instrumento mais potente para democratizar o acesso das pessoas à cultura, à informação e ao trabalho.

Garcia - 1999

A gestão escolar como um dos pilares para a transformação social propõe repensar a contribuição da escola para uma melhor organização da sociedade, em busca de uma melhor qualidade para o processo ensino aprendizagem. Surge aí a necessidade de realizar uma reflexão sobre a formação e atuação dos membros que compõem a equipe gestora escolar, uma vez que na atual escola pública brasileira, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica, na prática, fundiram-se na função do gestor escolar. Tornando esta muito mais abrangente do que a função de diretor. Nessa perspectiva, vale dizer que gestor é aquele que se preocupa, não só com as questões administrativas, mas, também, com a ação pedagógica da escola de forma a proporcionar ao aluno uma aprendizagem de qualidade.

O presente artigo, fruto de uma breve reflexão sobre a formação e atuação dos membros da equipe gestora escolar, fundamentada na proposta do Programa Nacional de Formação para Gestores Escolares, fundamenta-se também em outros documentos federais e estaduais que asseguram a função gestora, considerados relevantes para enriquecer o trabalho, com ênfase a uma nova forma de organização de gestão com destaque para a melhoria da qualidade do ensino.

Nesse contexto, Heloisa Lück (2009, p.23) traz sua contribuição apresentando “a gestão educacional, com dois princípios fundamentais, que são complementares, que é a democratização da gestão escolar e a profissionalização da ação diretiva” (LUCK, 2009, p. 23). Dessa forma, entende-se que a função gestora, hoje, exige trabalhar com o coletivo da escola com foco na área pedagógica, de forma a proporcionar ao aluno um processo educativo melhor.



Seguindo a linha de pensamento de Heloísa Lück, (2009), é possível reconhecer que somente a realização de estudos complementares entre si, em termos de seus enfoques metodológicos, é capaz de promover a expansão do conhecimento a respeito da complexa realidade que envolve a gestão, a informação e o conhecimento, tomando como base a importância e a necessidade da formação para a prática administrativa e pedagógica na gestão escolar, como fator principal para a melhoria do processo educativo.

Compreendendo que a atuação e a participação da gestão escolar vão além do financeiro e do administrativo, salienta-se a relevância do papel do gestor para a função social da escola e a transformação nas escolas públicas, com a preocupação de cuidar de todas as áreas, mas com foco na área pedagógica, para não fragmentar o complexo processo educativo do aluno e a gestão da unidade de ensino.

Considerando que a função social da escola é preparar o ser humano para o exercício da cidadania, passa-se a discorrer sobre a formação dos profissionais que compõem a equipe gestora escolar, com a concepção de que cabe ao profissional da educação articular ações que contemplem as demandas escolares e sociais, preocupando-se com a evolução da aprendizagem do aluno.

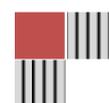
## **A FORMAÇÃO DA EQUIPE GESTORA ESCOLAR - UMA BREVE REFLEXÃO**

Com muita informação e pouca formação não adianta. Para ser um profissional completo, é necessária muita capacitação.

(Luiz Gabriel Tiago)

Pensar na formação e atuação do gestor escolar frente às demandas do atual contexto social na perspectiva de uma educação de qualidade, importante se faz lembrar a Constituição Brasileira de 1988 (art. 205) e a LDBEN/1996 (art. 2º), quando trata dos fins da educação, como função social da escola que é “a de promover o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho,” (CF/88, art.205/LDB/96, art., 2º).

Nesse contexto, torna-se inconcebível esquecer a capacidade da educação em promover mudanças de comportamento, rompendo com certas posturas, superando fragilidades e abrindo espaço para o reconhecimento das contradições, por meio de uma nova



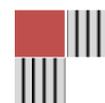
compreensão da realidade. Dessa forma, as mudanças ocorridas no mundo do trabalho trazem novos delineamentos para todos os setores da sociedade, inclusive para a educação, imprimindo novas formas de gerenciamento à gestão educacional, e de modo particular, à função do gestor escolar. Função, essa, que deve ter a capacidade e a habilidade para conduzir bem um ambiente que está cada dia mais novo e complexo. Aqui, cabe lembrar Victor Paro (2005) quando enfatiza a relevância social da escola, dizendo que “é preciso afirmar seu compromisso por meio da qualidade dos serviços que se presta nela,” Victor Paro (2005, p.11-19), e assim, desenvolver um trabalho com eficiência para alcançar os objetivos propostos pela educação e almejados pela comunidade escolar.

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. Fatores, os quais, a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento dos projetos pedagógicos são determinantes para a melhoria da qualidade do ensino.

A dinâmica normativa que regulamenta o processo de gestão da educação no Brasil preocupa-se em estabelecer, claramente, a necessidade de fixar metas educacionais.

Com a proposta de renovar a escola tradicional, para colocar em prática a verdadeira função social da escola, pautada no sentimento democrático, *nasce o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932*. Com o objetivo de implantar um sistema de educação voltado para todos, sem discriminação de classe social, possibilitava a integração dos diversos grupos sociais e defendia as bases e princípios únicos para a educação. O referido documento vem enaltecer o exercício dos direitos do cidadão brasileiro no que se refere à educação, com destaque para a educação pública, a escola única, a laicidade, a gratuidade e a obrigatoriedade, com um objetivo de ter uma educação voltada para todos, sem discriminação de classe social. *Embora com diferentes posições ideológicas, surgia aí a possibilidade de uma educação melhor para o País*. (MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA/1932).

Esse manifesto foi e é, até os dias atuais, um marco para a educação brasileira. Importante movimento de renovação nacional, voltado para o estudo dos problemas educacionais brasileiros. Neste sentido, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova representa um momento expressivo da luta pela implantação da escola pública, gratuita e



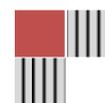
também por defender explicitamente, em seu texto o reconhecimento da educação como problema prioritário e como responsabilidade do Estado. Nessa perspectiva, partiram em defesa de uma educação como uma função essencialmente pública, devendo ser única e comum, sem privilégios econômicos de uma minoria. (MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA/1932).

Surgia aí uma nova política educacional, pautada na formação do profissional da educação e nas influências industriais vigentes na época, como a esperança de mudança no sistema educacional e o emprego efetivo do pensamento científico nas ações da escola. O documento orienta que “os professores, de todos os graus, sejam preparados em faculdades ou cursos normais incorporados às universidades,” (MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA/1932, p.33), ou seja, já se pensava em tornar o profissional da educação mais preparado e mais consciente dos seus deveres de educador, seja na função de sala de aula ou na função de gestão escolar. Deveres esses que devem ser exercidos, dinamicamente na sociedade, adaptados às novas descobertas tecnológicas, rumo a uma crescente cultura e educação científica. Dessa forma, a educação foi ganhando espaço e exigindo, cada vez mais, o trabalho sério de uma equipe gestora habilitada e imbuída do compromisso profissional.

A Constituição Federal de 1988 instituiu uma nova configuração da gestão das políticas públicas com a proposição do regime de colaboração dos entes federados e a criação de novos mecanismos de tomada de decisão, o que implica na articulação de governo e sociedade, por meio de instrumentos e instâncias de participação social e melhoria da educação. O capítulo III, Seção I, artigo 214, inciso III, assegura o amparo legal à melhoria da qualidade do ensino por meio da atualização do profissional da educação (CF/88, cap.III, Seção I, art. 214, inciso III).

Em seu artigo 64, a Lei nº. 9.394/96, lei que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, determina que a “formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, seja feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação”. (LDB/9304/96, art. 64, Título VI). Observa-se que essa lei não se refere ao processo de formação continuada para o profissional da educação.

Como a educação brasileira é constituída por três sistemas diferenciados de ensino federal, estadual e municipal, existem algumas diretrizes consolidadas pela LDBEN/96 que determinam parâmetros mínimos para a estrutura e organização da educação nacional. Mas a



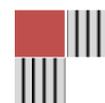
LDBEN/96 também explicita a liberdade e a autonomia dos sistemas de ensino na condução da sua política educacional, desde que inserida nos parâmetros definidos, nacionalmente, em conformidade com a legislação.

Em se tratando da política de formação para gestores escolares, destaca-se, aqui, o Programa Nacional de Formação de Gestores, por meio de cursos de pós-graduação (*lactosensu* e *strictu-sensu*). Cursos de sensibilização, de extensão e de aperfeiçoamento, com atividades de formação continuada para os profissionais das redes estadual e municipal, coordenada pelo Programa Nacional de Informática na Educação (PROINFO), numa iniciativa do MEC/SEED (MEC/Decreto nº. 6755/2009).

O Programa Nacional Escola de Gestores na Educação Básica faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação do Ministério da Educação - PDE/MEC. Esse Programa surgiu como resposta à necessidade de se promover processos de gestão escolar, ajustados com a proposta e a concepção da educação escolar com qualidade social. Ele foi instituído em diversos estados brasileiros. É realizado por intermédio da Secretaria de Educação Básica – SEB/MEC, com o objetivo de formar, por meio de curso de especialização, dirigentes diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos e secretários escolares, que atuam nas escolas públicas de educação básica das redes públicas de ensino, com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico e administrativo desses profissionais.

O programa de formação supracitado desenvolve ações que permitem aos gestores escolares a apropriação constante de novos conhecimentos, meios e recursos pedagógicos e tecnológicos para aperfeiçoar as atividades nas escolas, bem como a interação com a comunidade local. Para isso, o projeto utiliza-se de ambiente virtual de ensino aprendizagem em processos didáticos pedagógicos semipresenciais e a distância (EAD), baseando-se nos princípios de gerenciamento da moderna administração pública e em modelos avançados das instituições públicas de ensino. Procura aperfeiçoar a qualificação do gestor escolar na perspectiva de uma gestão com qualidade e responsabilidade social (PNFGE/SEB/MEC/Decreto nº. 6.755/2009).

O conjunto de ações que constituem o Programa Nacional Escola de Gestores foi iniciado em 2005, a partir do Curso Piloto de Extensão em Gestão Escolar ofertado pelo INEP, desenvolvido por um grupo de especialistas em educação à distância, envolvendo 400 gestores de escolas públicas, com uma carga horária de 100 (cem) horas. Em 2006, o

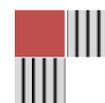


programa foi reformulado e passou a ser coordenado pela SEB/MEC, dando início ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, com carga horária de 400 (quatrocentas) horas, realizado por meio da EAD, voltado para a formação continuada de dirigentes da educação básica. Essa iniciativa beneficiou 04 (quatro) mil gestores, sob a responsabilidade de 10 (dez) Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES). Atualmente, o curso é conduzido por 27 (vinte e sete) IPES. É realizado de forma que os gestores entendam tanto de questões sociais, quanto de questões burocráticas, para que saibam delegar funções mais técnicas e possam dedicar-se mais às questões sociais, humanísticas, educacionais e, especialmente, à gestão escolar, no sentido legítimo do termo, tendo em vista a melhoria dos índices educacionais no país (PNFGE/SEB/MEC/Decreto n°. 6755/2009).

As definições das diretrizes do referido programa e as ações decorrentes, resultam de um trabalho coletivo, que envolveu o diálogo entre o Ministério da Educação, as universidades, as entidades e associações da área, bem como o CONSED e a UNDIME. Isso, com vistas a contribuir para o desenvolvimento profissional do professor/gestor e a melhoria na qualidade dos processos de organização e gestão da escola. Tal compreensão pauta-se em uma concepção de formação de professores que contemple a tematização de saberes e práticas num contexto de desenvolvimento profissional permanente. As instituições públicas de ensino, portanto, assumem um papel extremamente relevante na construção, implementação, acompanhamento e avaliação dos processos de formação continuada para o profissional da educação.

O PROGESTÃO, que também promove a formação para os gestores escolares, tem por objetivo contribuir com a análise dos desafios, possibilidades e limites, refletindo sobre as experiências de gestão democrática e de participação desenvolvidas na escola e no sistema de ensino. Os gestores participam das reflexões e da construção de novas possibilidades de democracia. Propõem a reflexão sobre desafios, na esperança de contribuir para mudanças que promovam uma educação de qualidade. Educação, que por sua vez, interfere na formação produzindo novas habilidades e competências em cada um dos participantes. (PDE/DECRETO n° 6.094/24/04/2007).

Como se sabe, o Brasil se caracteriza muito mais por políticas de governo do que por políticas de Estado na área da educação. Grande passo para a reversão de tal quadro foi dado com a aprovação do PNE (LEI n°. 10.172/2001), que orienta a elaboração de planos municipais e estaduais e define a participação dos entes federados para o alcance dos



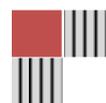
objetivos e metas nacionais. As orientações desse plano vêm encaminhando para que se concretizem na educação, políticas de Estado e, não mais, políticas de governo, como tem acontecido no decorrer dos tempos. Há de se convir que, embora os cursos de formação continuada estejam sendo efetivados e sejam extremamente importantes e necessários ao desenvolvimento de novas metodologias, nem sempre são suficientes em termos de propiciar mudanças reais no contexto da prática pedagógica no interior da escola (Lei nº. 10.172/ 2001).

O Plano Nacional de Educação (PNE/2001), consolidado a partir da Lei nº. 10.172/2001, fixa dentre os compromissos e metas dos entes federativos, “o esforço para elevação do patamar de qualidade da educação em todos os níveis de ensino” (Lei nº. 10.172/2001).

O Plano Nacional de Educação/2001 tem o objetivo de elevar o nível de escolaridade da população e melhorar a qualidade do ensino em todos os níveis. Assegura a garantia de Ensino Fundamental obrigatório de oito anos a todas as crianças de 7 a 14 anos, assegurando o seu ingresso e permanência na escola e a conclusão desse ensino, inclusive àqueles que não tiveram acesso na idade própria ou que não o concluíram; ampliação do atendimento nos demais níveis de ensino, valorização dos profissionais da educação, com particular atenção à formação inicial e continuada, em especial dos professores, no sentido de proporcionar uma formação do cidadão responsável e consciente de seus direitos e deveres (PNE/2001).

Fala-se muito em assegurar um processo educativo de qualidade. Não se pode negar que têm ocorrido vários avanços, porém uma formação continuada, que possa dar suporte técnico-pedagógico para que os membros da equipe gestora tenham condições profissionais de atender às demandas sociais, está ainda pouco estruturada. Na maioria das vezes nem mesmo é lembrada.

Miguel Arroyo (1979, p.36) mostra sua preocupação com o papel do dirigente escolar que deve, em sua concepção, superar a pretensa neutralidade que se lhe atribuem aos cursos de formação básica e continuada e os documentos legais. O dirigente deve perceber a natureza política do seu trabalho pedagógico e reconstruir análises sobre a real situação da escola, procurando passar do nível de uma gestão espontânea para o de uma gestão reflexiva. O autor afirma ainda que não é apenas “criando mais escolas ou aplicando mais recursos que vai melhorar a educação com os recursos disponíveis, é, sobretudo, criando nos membros das equipes gestoras, valores, atitudes e compromisso, para a mudança e para a inovação” (ARROYO, 1979, p. 36).

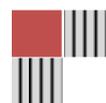


Nesse contexto, a formação inicial deve proporcionar aos educadores, competências para desempenharem suas atividades profissionais que se articula entre formação básica e/ou inicial e formação continuada ou permanente. A formação continuada é mais que uma formação. É, também, entendida, como formação permanente, pessoal e profissional, pois cria espaços para o amadurecimento com as discussões e investigação das questões educacionais experimentadas, podendo trazer para a prática aquilo que se faz na teoria e vice versa. Abre um canal de diálogo com as fragilidades que apresenta a atuação do gestor/educador num contexto social, para se apropriar das informações e partir para a construção do conhecimento.

Conforme os estudos de Nóvoa (1991, p.68-70), a palavra “formação”, no sentido pedagógico, surge relacionada a questões militares em 1908. Porém, é a partir dos anos 60, pela necessidade que as pessoas têm de aperfeiçoar os próprios conhecimentos, que surgiu o termo “formação”, entendido como processo de ensino. Passou a ser utilizada na educação com uma vasta gama de significados, abrangendo tanto o curso, habilitação acadêmica, o sistema, como o plano de formação dos formadores (NÓVOA, 1991, p. 70). Para esse autor, estar em formação é considerar “... a valorização das formações informais, desde os processos de auto formação até o investimento educativo das situações profissionais e a articulação com os projetos educativos da escola...” (NÓVOA, 1991, p. 70). Nesse sentido, a formação do professor tem se tornado uma das preocupações dos sistemas educacionais e constitui-se, segundo Nóvoa, num “eixo estratégico fundamental” ao desenvolvimento de homens e organizações (NÓVOA, 1991, p.68).

Conforme orienta a literatura, contemplada neste trabalho, a formação em questão, deve ser permeada pela associação teoria e prática. De forma que os envolvidos atendam aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento daquele que está em formação e que precisa continuar aprendendo e compreendendo os fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos, formativos e educacionais.

Mesmo com os poucos avanços já obtidos, seja na legislação, na formação, ou na prática gestora, cabe ressaltar que o aspecto relacionado à teoria e prática tem sido um ponto controverso no que diz respeito à profissão do educador. O que se entende é que a formação do profissional da educação não deve ser concebida como algo acabado, tendo em vista que há um conjunto de atividades que ocorre, quase sempre, após a formação inicial e têm como



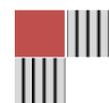
objetivo o desenvolvimento do conhecimento, de competências e habilidades, preocupando-se com a implementação dos projetos pedagógicos desenvolvidos na escola.

No entanto, a separação e mesmo oposição entre teoria e prática é frequentemente denunciada pelos profissionais da educação, ao mesmo tempo em que é explicitado o desejo de buscar novas formas de relacionamento entre estas duas dimensões. Questões recorrentes ao campo da formação inicial e continuada e à atuação profissional do educador permeiam as ações do processo educativo. Como articular teoria e prática na formação de educadores e na sua atuação? Como é trabalhada, nos momentos de formação, a relação teoria-prática e como é compreendida a prática da equipe gestora escolar? Vale lembrar que são indagações, embora comuns, bem complexas, diante do atual contexto educacional brasileiro, envolto em uma sociedade globalizada e em constante transformação.

Diante desse contexto é relevante lembrar que não basta que o gestor queira implementar novas técnicas e métodos. É preciso promover ações que ajudem o quadro de pessoal a se sentir valorizado, incentivando-o a compartilhar opiniões e a estar sempre motivado para trabalhar por uma educação de qualidade. É preciso que ele tenha vontade de construir algo novo, de compartilhar os momentos de dúvidas, questionamentos, angústias, incertezas, de encorajar o quadro de profissionais da escola rumo a um processo de reconstrução para novas práticas, pois a formação se desenvolve ao longo da carreira profissional e se prolonga por toda uma vida.

Nessa perspectiva, em qualquer profissão, a palavra de ordem do momento é atualização, ou seja, uma boa e atual formação profissional. E não pode ser diferente na área da educação. Daí o termo usado é “formação continuada” para todos, inclusive para aqueles que fazem parte da equipe gestora de uma escola. Afinal, um profissional bem formado e que tenha compromisso com a sua função, consegue fazer a diferença nos resultados de uma escola e no desempenho dos alunos.

Quer queira, quer não, é a equipe gestora quem imprime uma cara à instituição. Quem retoma os projetos institucionais, que são permanentes e abrangem a escola como um todo. É ela quem deve lembrar a todos o que o grupo quer ser e que alunos pretendem formar. Cabe aos membros da equipe gestora, acompanhar, compreender e potencializar os pontos fortes do quadro de profissionais, entender e corrigir as fragilidades didáticas ali existentes, para que, em conjunto, consigam orientar-se, buscando o suporte necessário para desenvolver uma boa



ação pedagógica no interior da escola. Por isso, torna-se imprescindível uma boa formação do educador. Um bom diretor, segundo Gadotti (2000 p.146), deve possuir

[...] um conhecimento profundo da realidade educacional e social, portanto uma sólida formação teórica. Um educador compromissado não com a burocracia escolar, mas, sim, com os interesses dos alunos, dos pais e ainda daqueles que estão hoje fora da escola [...] (GADOTTI, 2000, p.146).

Diante da complexidade da ação educativa, Tardif (2002,p.39) também traz sua contribuição, dizendo que,

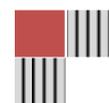
os saberes são plurais, formados pelos saberes da formação profissional. O educador é alguém que deve conhecer sua matéria, sua disciplina e seu programa, além de possuir conhecimentos relativos à ciências da educação, à pedagogia e desenvolver um saber prático baseado em sua experiência cotidiana com os seus alunos (TARDIF, 2002, p.39).

Assim, urge uma formação diferenciada e continuada para o profissional que assume a função de gestor, pois as informações adquiridas em cursos de formação específica contribuem de forma relevante para o desempenho da unidade escolar. E, o líder da equipe deve conciliar o trabalho pedagógico com o administrativo, ou seja, conciliar as demandas burocráticas e pedagógicas, criando condições para que a realidade seja trabalhada de forma crítica e reflexiva, com o objetivo de garantir a progressão do aluno, com sucesso (REVISTA NOVA ESCOLA/Set-2008, p. 09 -10).

Nessa perspectiva, deve se consolidar o conceito de que o principal papel do diretor é fazer a gestão da aprendizagem. Organizar a equipe e a infraestrutura para garantir que os alunos avancem nos seus estudos. O constante processo de aprendizagem, pesquisa, estudo e planejamento é tarefa que deve ser realizada em parceria, com todos os profissionais da escola, a fim de criar um ambiente de formação e de contato com novas ideias, novas metodologias e troca de experiências entre a equipe da escola. Isso, de forma que todos se sintam comprometidos com a qualidade do processo ensino aprendizagem. Nesse sentido, vale lembrar que:

A educação escolar não se reduz à sala de aula e se viabiliza pela ação articulada entre todos os agentes educativos - docentes, técnicos, funcionários administrativos e de apoio que atuam na escola. Por essa razão, a formação dos profissionais para as áreas técnicas e administrativas deve esmerar-se e oferecer a mesma qualidade dos cursos para o magistério. (PNE/2001, ITEM III).

Embora já tenham ocorrido muitos avanços na área, os estudos de Almeida (2005, p.20), evidenciam, aqui, a relevância e a urgência de se desenvolver mais programas de



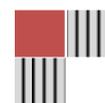
formação voltados para as especificidades do trabalho das equipes gestoras, alicerçados na articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas, na integração entre as várias metodologias de formação, de modo que favoreça os encontros entre pessoas, valores, concepções, práticas e emoções, e, conseqüentemente, a aprendizagem do aluno. É preciso que o gestor seja formado para perceber as diversas redes que compõem o conhecimento. Que saiba manusear os recursos metodológicos e tecnológicos disponíveis, buscando todos os caminhos possíveis para desempenhar bem o seu papel.

Essa reflexão vem, mais uma vez, ratificar que a formação dos profissionais para o exercício da gestão escolar é uma necessidade inquestionável, visto que, todos os estudiosos do assunto chegam a essa reflexão. É urgente e necessário, repensar e implementar a formação para os membros da equipe gestora escolar, a fim de evitar problemas sócio-educacionais. Visto que, nem todos os membros das equipes gestoras das escolas públicas possuem uma boa formação profissional. E, isso pode ser um dos motivos da grande parte da ineficiência da educação e de inúmeras dificuldades enfrentadas pela sociedade por falta de políticas públicas educacionais voltadas para a gestão escolar. Daí, a necessidade de se programar esse processo, com a implantação de uma legislação que estabeleça, regulamente e oriente uma política educacional que assegure a formação continuada para os profissionais que compõem as equipes gestoras das unidades de ensino.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do atual contexto da educação brasileira a formação continuada para gestores escolares é imprescindível para o desenvolvimento educacional. Uma formação que priorize o desenvolvimento de técnicas e habilidades para gerir a educação escolar, por meio de estudos teóricos e práticos que permitam o reconhecimento da realidade, identificando os seus entraves e possibilidades para a superação dos problemas surgidos.

Considerando que o maior desafio da escola pública é a garantia de uma educação em que prevaleça a equidade, o respeito pela realidade do educando em termos éticos, educacionais, sociais e culturais, retrata-se nesse artigo, a importância do perfil do gestor escolar na formação de uma equipe participativa para construir um ambiente que permite o bem estar coletivo, considerando que ele é o principal articulador na construção de um espaço de diálogo e de participação, propício para melhorar o desenvolvimento do trabalho dos



profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Assim, necessário se faz que o gestor escolar esteja bem qualificado. Pensar na melhoria da educação, por meio de novas ações, sentindo segurança junto a sua equipe, com disposição e humildade para aprender sempre, com foco em um resultado melhor para a aprendizagem do aluno.

É possível concluir que, para alcançar uma gestão de qualidade, para a efetivação da melhoria e a eficácia da qualidade do ensino, é necessária competência técnica, administrativa e pedagógica. Exige um trabalho baseado nos princípios da gestão participativa, a qual demanda conhecimentos administrativos e pedagógicos, o que requer, também, um empenho maior na formação continuada dos gestores. Com essa concepção, este artigo foi de grande utilidade para ratificar a importância da formação acadêmica e continuada, para os membros da equipe gestora escolar, visando ao bom gerenciamento e à dinamização, com qualidade, das atividades escolares, dos recursos físicos, financeiros e humanos, como, também, dos projetos a serem desenvolvidos no âmbito educacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B de. Gestão de tecnologias na escola: possibilidades de uma prática democrática. In: Salto para o Futuro. **Série Integração de tecnologias, linguagens e representações**. Rio de Janeiro-RJ: TV Escola, SEED-MEC, 2005. Disponível em: Acesso: 22/05/2013.

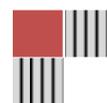
ARROYO, M. G. **Administração da Educação, Poder e Participação**. Educação e Sociedade, São Paulo, 1979.

BRASIL - **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico do Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 6.049/SEB/MEC/PDE** - de 24 de abril de /2007/2009.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica**. 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. In: Diário Oficial da União, Brasília-DF, 24/12/1996. ano CXXXIV, n. 248.



\_\_\_\_\_. **Lei nº. 10.172**, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário oficial da União, Brasília, DF, 10. jan. 2001. Seção 1, p.01. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm)>. Acesso em: 12/07/2013.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação** – Lei nº 10.172 de 09 de janeiro de 2001. Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, Pública**. Projeto curso de especialização em gestão escolar (*lato sensu*): 2009. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 25/05/2013.

CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Gestão em Rede**. Revista do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Brasília. CONSED. Agosto, 2004, nº 55.

ESTADO DE MATO GROSSO. Secretaria de Estado de Educação, **Diretrizes Educacionais: Estado de Mato Grosso**. Cuiabá, Secretaria de Estado de Educação, Speed Press, 2ª ed., 2002.

\_\_\_\_\_. **Política de Formação dos Profissionais da Educação Básica**. SUFP/ Seduc /MT, 2010.

GADOTTI, M. **Perspectivas Atuais da Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

IMBERNÓN, F. **Formação Continuada de Professores**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

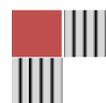
INEP. **Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. – v. 1, n. 1 (jul. 1944). – Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, 1944, Publicação oficial do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.

LÜCK, H. **Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

NÓVOA, A. **Formação Contínua de Professores: realidades e perspectivas**. Aveiro/Portugal: Universidade de Aveiro, 1991.

PARO, V. H. **Administração Escolar**. São Paulo: Cortez, 2005.

**GESTÃO ESCOLAR**. Revista Nova Escola. Edição Especial. Ed. 215, Setembro 2008.



TARDIF, M. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

VASCONCELOS, M. L. M. C. **A Formação do Professor do Ensino Superior**. 2 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

