

## **POLITICA E GESTÃO EDUCACIONAL: A FORMAÇÃO CONTINUADA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Glaucilene Sebastiana Nogueira Lima  
[glauci.lima@hotmail.com](mailto:glauci.lima@hotmail.com)  
PPGE/UNIR. HISTEDBR/UFOPA

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares  
[lilia.colares@hotmail.com](mailto:lilia.colares@hotmail.com)  
PPGE/UNIR. HISTEDBR/UFOPA

### **INTRODUÇÃO**

De acordo com as diretrizes Nacionais do Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, buscando assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação à distância (BRASIL, 2009).

Nesse contexto, apresenta-se o curso de Especialização em Gestão Escolar da UFOPA, realizado por meio da modalidade Educação a Distância (EAD), com momentos presenciais. Foi executado no período de março de 2011 a maio de 2012. A especialização teve carga horária de 400 h/a, distribuídas nas seguintes disciplinas: Introdução ao Ambiente Moodle e ao Curso (40h); Fundamentos do Direito a Educação (60h); Políticas e Gestão da Educação (60h), Planejamento e Práticas de Gestão Escolar (60), Tópicos Especiais/Conselhos Escolares (30h) Oficinas tecnológicas (30h) Projeto Vivencial (80h) e TCC (40).

O curso contou com a efetivação da matrícula de 410 alunos, oriundos dos Municípios de Alenquer, Aveiro, Belterra, Curuá, Itaituba, Juruti, Monte Alegre, Novo Progresso, Óbidos, Oriximiná e Santarém. O curso foi direcionado à formação de gestores das escolas públicas, como diretores e vice-diretores das redes municipais e estaduais de ensino, sendo realizada em parceria com o MEC, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) – por meio das secretarias municipais de educação de Santarém (SEMED) e Belterra – e Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC) através da 5ª Unidade Regional de Ensino de Santarém/PA.

O curso contemplou a elaboração e apresentação de trabalho de conclusão de curso na disciplina, iniciado na disciplina PV (Projeto Vivencial) e TCC. As disciplinas foram oferecidas, com acompanhamento na realização de atividades didático-pedagógicas e de avaliação por parte dos professores. Além dos estudos por meio das Salas Ambientadas, foram realizados encontros presenciais, cujo objetivo foi integrar cursistas/docentes bem como orientar as atividades propostas nas várias disciplinas e no PI (Projeto de Intervenção) que foi realizado em estreita relação com o Projeto Político-Pedagógico das escolas.

Neste texto enfatizamos a questão da importância da relação teoria e prática na formação continuada do gestor escolar para a efetivação da gestão democrática, através dos projetos de intervenção desenvolvidos a partir do curso de especialização em gestão escolar, implementado pela UFOPA, para isso fazemos inicialmente a discussão sobre a questão da gestão educacional e o processo de formação continuada, enfatizando as exigências e demandas de formação para a implementação da gestão democrática na escola, tendo como fio condutor desse processo o projeto político pedagógico e o gestor escolar como ator e papel fundamental para esse processo.

No segundo momento, apresentamos a intervenção na realidade educação com ênfase nos projetos de intervenção, como forma de demarcar mudanças e continuidades, bem como de contribuir para o enriquecimento na formação do gestor escolar do suporte teórico prático, e fortalecimento do processo de reflexão ação na realidade educacional.

## **GESTÃO EDUCACIONAL E FORMAÇÃO CONTINUADA**

No âmbito das políticas federais o processo de formação continuada de gestores da educação básica, passou a ser priorizada a partir de 2003, pois nesse momento a gestão eficiente e eficaz era vista como elemento essencial para a boa qualidade do sistema de ensino e da escola, ou seja, centrava-se na gestão a responsabilidade pela elevação da qualidade do ensino nas escolas públicas, além da ênfase que se dispensou a gestão democrática como conquista social.

Os processos de globalização da economia na sociedade contemporânea geraram novas demandas por formação. Em vista disso, impõe-se a (re) organização do trabalho docente e dos processos educativos realizados no âmbito do ensino superior, com ênfase nas universidades públicas, mediante a implementação de uma política voltada para a oferta de cursos que atendam as exigências. De acordo Ferreira ( 2004) *novas prioridades impõem-se para novas políticas e, em especial, para a gestão democrática da educação comprometida com a qualidade da formação humana*. Nesse contexto, a educação e a formação de profissionais, a escola e sua gestão, devem ser fundamentadas em ideais que precisam ser firmados, explicitados, compreendidos e compartilhados nas tomadas de decisões sobre a formação dos cidadãos. Evidencia-se, assim, a necessidade de se repensar a gestão da educação ante a cultura globalizada e os desafios que a sociedade lhe impõe, enquanto responsável e comprometida com a formação humana de profissionais da educação e de profissionais em geral.

Nessa concepção, a gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. *Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma “mediação no seio da prática social global*. (SAVIANI, apud FERREIRA 2004).

... significa aprender com cada “mundo” diferenciado que se coloca, suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana. Estas compreensões têm como objetivo, se possível, “iluminar” um campo profissional “minado” de todas essas incertezas e inseguranças, tornando-o conseqüente com o próprio conceito e nome, a fim de tomar decisões sobre como formar e como garantir a qualidade da educação a partir de princípios

e finalidades definidos coletivamente, comprometidos com o bem comum de toda a humanidade. (FERREIRA, 2004, p. 15)

A gestão democrática da educação tem como fundamento a humanização da formação do indivíduo e explicitação a partir do diálogo entre as pessoas na busca da solução dos conflitos de forma coletiva e solidária

No que se refere à questão da gestão educacional, esta se estabelece no contexto escolar como meio para atingir determinados fins na escola, como planejar, organizar, dirigir e avaliar. Para tanto existem várias formas de gestão e cabe a instituição escolar escolher qual é a forma mais adequada.

A gestão democrática se desenvolve como forma de rompimento do paradigma tradicional presente nas escolas, e, portanto é necessário entendê-la como uma mudança que ocorre devido a um processo de interação e organização de acordo com o contexto educacional por ser uma expressão política da norma constitucional e da LDB (Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, Nº 9.394/96), e por está vinculada a formação da cidadania por meio da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico. *A gestão democrática visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática.* (VEIGA, 1995, p. 18). É necessário cultivar e desenvolver a cultura do “nós” para que se possa efetivamente construir uma gestão democrática na escola.

Uma gestão escolar democrática se desenvolve e se realiza através da efetiva participação comprometida, tendo o gestor escolar papel fundamental na orientação e efetivação desse processo. Para tanto, torna-se imprescindível um fortalecimento do aporte teórico, habilidade para lidar com as pessoas, detectar e solucionar problemas, bem como sensibilidade para intervir de maneira dinâmica e produtiva, com intuito de contribuir para melhoria, defesa e ampliação da democracia e da qualidade da educação

Enquanto política pública da educação, os programas governamentais destinados à formação de gestores da educação básica contaram com a participação e intervenção de vários órgãos, instituições e setores da sociedade civil organizada que lhe concedeu um caráter singular e integrou o Plano de desenvolvimento da Educação (PDE). Essa interação permitiu a implementação de uma proposta que articulou momentos presenciais e a distância. Desse processo resultou a proposta final do curso de especialização em gestão escolar, na modalidade de educação a distância (EAD), com o objetivo, segundo documento básico do curso, de *ampliar as possibilidades de atuação dos gestores escolares mediante a reflexão sobre as questões implicadas na gestão democrática e a apreensão/construção de processos e procedimentos que favoreçam a prática da gestão e a efetivação do direito à educação básica.*

Alguns conflitos foram gerados por se tratar de uma especialização a distância, discutiu-se se o curso configura-se responsabilidade da área educacional ou da área tecnológica, mas não iremos nos ater a essa discussão neste momento.

Como já nos reportamos anteriormente, o curso tem como proposta pedagógica a ênfase em um que contribua para a formação teórico-prática do gestor. Neste sentido, algumas questões devem ser consideradas no que se refere aos problemas de efetivação do curso no atendimento da proposta, entre eles podemos citar: a pouca (e, às vezes, nenhuma) familiaridade dos gestores-cursistas com os recursos da internet, e a ausência de garantia formal de tempo de dedicação do participante ao curso.

Os pressupostos, os objetivos, a natureza e a dinâmica do curso exigiam o acompanhamento e a avaliação contínua das atividades desenvolvidas pelo cursista, por parte dos professores orientadores, especialistas, assistentes e coordenadores, requerendo desta equipe constante interação no que tange “à troca de informações, a apreciação conjunta das dificuldades e a busca de soluções relacionadas às dificuldades de cada componente curricular” (BRASIL, 2006, p. 19).

Tratava-se, portanto, de uma concepção de avaliação processual, sistemática e contínua, defendendo, desse modo, a garantia de padrão de qualidade independentemente de o curso ser presencial ou “a distância”. (AGUIAR, 2011, p. 10 e 11)

A partir das inquietações e reflexões surgidas da realidade concreta de trabalho, como integrantes do curso de Gestão Escolar/UFOPA, percebemos a necessidade de análise dos projetos de Intervenção realizados na disciplina de PV e sua contribuição para a prática profissional dos gestores educacionais e escolares, da rede pública de Santarém, pois a partir do desenvolvimento deste projetos é possibilitado ao o cursista intervir na perspectiva da mudança da realidade da escola em que atua. A esse respeito, Colares; Ximenes-Rocha e Colares destacam que,

(...) a qualidade da educação está relacionada a democratização do ensino publico (...) Mas este entendimento passa pela formação dos sujeitos que atuam em diferentes espaços escolares, e fundamentalmente, dos gestores públicos (2012, p. 14)

Dessa forma, poderemos compreender a relevância do processo de formação proposta e efetivada no curso de gestão escolar, assim como detectar os problemas oriundos das relações teoria e a prática como forma de entendimento e expressividade na gestão.

## **A INTERVENÇÃO NA REALIDADE EDUCACIONAL, DEMARCANDO AS MUDANÇAS E CONTINUIDADES.**

A maneira atual de organizar e pensar a gestão democrática conta com um instrumento fundamental ao incremento da participação que é o projeto político pedagógico. Através da gestão democrática é que se buscam parcerias com a equipe escolar, para a construção de um projeto coletivo, no qual exige participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo.

Desta forma, Ferreira reflete que:

A razão de ser da gestão da educação consiste, portanto, na garantia da qualidade do processo de formação humana – expresso no Projeto Político Pedagógico - que possibilitará ao educando crescer com os conteúdos do ensino- que são conteúdos de vida, - e tornar-se mais humano (2006, p. 14)

Frente às mudanças que se instauram no âmbito educacional, faz-se necessário refletir sobre o campo em que se dão as inovações, para compreender e atuar nos espaços de forma consciente. Tal pesquisa torna-se uma reflexão necessária para a *praxis* do gestor escolar no contexto atual, a fim de desvelar receituários e discursos que não visam uma transformação, mas apenas uma reprodução de consensos. Neste sentido, esta pesquisa problematiza o campo em que se situa a prática do gestor escolar, sua formação e atuação na realidade educacional, a partir da formação recebida e possibilidade de intervenção na realidade educacional, demarcando as mudanças e continuidades em relação este campo.

Para Colares, Pacífico e Estrela (2009):

O Projeto-intervenção privilegia situações pedagógicas propostas para (re) elaboração do PPP e possibilita aos gestores e às gestoras escolher o que melhor se adéqua às suas realidades, o que resulta no desenvolvimento de vários projetos diferentes (...), sempre considerando aquela que melhor expressaria a situação de suas escolas.( p. 21).

Ressalta-se que apesar do caráter particular, pode ajudar a compreender um processo maior, ou seja, o processo de formação dos gestores escolares e sua contribuição para prática profissional de modo a buscar alternativas de superação das contradições da sociedade atual.

O diferencial se encontra na abordagem que procura articular as reflexões teóricas com as situações concretas, e como este encontro deve ser proveitoso em prol do enfrentamento dos problemas com os quais se deparam os gestores escolares, pois,

Os sujeitos, ao pesquisarem a própria prática, têm a possibilidade de produzirem novos conhecimentos. Nesse processo apropriam-se e ressignificam sua prática, construindo laços e compromissos, de cunho menos contemplativo e mais crítico, com a realidade em que atuam. (COLARES; PACIFOCO; ESTRELA, 2009, p. 19)

Acredita-se que os projetos de intervenção desenvolvidos por gestores escolares no decorrer do curso de especialização em gestão escolar contribuem para melhoria da prática educacional, bem como podem auxiliar no debate em torno da gestão escolar. Pois a proposta do curso é que o cursista encontre estratégias para mobilizar a comunidade escolar, através da especificidades de cada sistema de ensino e de cada escola, considerando a construção e/ou avaliação do projeto político-pedagógico, que envolveria etapas como: fundamentação teórica, sensibilização e mobilização da comunidade, diagnóstico da escola, planejamento, implementação e avaliação do projeto. O trabalho de conclusão do curso deveria expressar o resultado dessa experiência de (re) elaboração do PPP na escola de cada cursista e a reflexão coletiva da equipe sobre o trabalho.

(..) no sentido de compreendermos que a formação se efetiva também por meio da prática do trabalho e pela socialização profissional (...). Se num processo de formação o professor tiver oportunidade de questionar o seu

trabalho buscando entendimento sobre o que faz, como faz e porque o faz da forma que faz, certamente terá condições de interpretá-lo e procurar, se necessário, adequá-lo, modificá-lo ou transformá-lo, pois haverá neste sentido, um movimento em que a prática iluminará a teoria e a teoria iluminará a prática. (BRASILEIRO & FRANÇA, 2012, 47)

Nesse sentido, tal formação possibilita um aprofundamento teórico sobre as categorias capazes de dar o embasamento necessário para que se compreenda com clareza o que venha a ser realmente a formação e atuação do gestor a partir dos cursos ofertados pela escola de gestores da UFOPA do município de Santarém, e encontrar respostas aos problemas da gestão escolar, principalmente na Amazônia.

A partir dessa realidade pode-se discutir sobre as tendências atuais da formação continuada e perceber que dentro dessa perspectiva, a experiência de formação citada se encaixa nos preceitos das exigências atuais no âmbito da formação, *ancoradas em diferentes enfoques teóricos, entre estes, o que reconhece o professor como sujeito produtor de saberes e o trata do ensino como prática reflexiva.* (BRASILEIRO & FRANÇA, 2012 p. 46)

Pretende-se assim, apresentar elementos fundamentais para analisar a pesquisa referente ao processo de formação dos gestores e a relação do PI nesse processo. Primeiramente, procurando compreender o processo de formação a partir dos dados e de referenciais utilizados, e sua viabilização através da disciplina PV e o PI enquanto um projeto de fortalecimento dos objetivos do curso e da prática profissional dos gestores, expondo seus limites e suas implicações.

## **ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

O curso de formação continuada dos gestores escolares desenvolvido pela UFOPA, disponibilizou ao cursistas o referencial teórico que viabiliza conhecimentos relativos as políticas de gestão, a gestão democrática, o papel do gestor escolar na efetivação da gestão democrática, bem como as habilidades necessárias ao gestor no enfrentamento dos obstáculos que a realidade lhe impõe. Este curso de especialização contribuiu para o fortalecimento das propostas que visam instaurar uma política nacional de formação dos profissionais da educação, pois com a colaboração de variadas instancias ( universidades, secretarias estaduais e municipais entre outras), inclusive dos profissionais( professores, professores, assistentes, coordenadores) para real efetivação dos objetivos e propostas do curso, bem como na transposição dos obstáculos existentes, torna-se possível vislumbrar a melhoria na educação e na formação dos profissionais da educação.

Para que as políticas públicas obtenham sucesso, além da qualidade de sua formulação é imprescindível a atuação dos agentes envolvidos em sua implementação de maneira comprometida a atender aos princípios teóricos que fundamentam tal política de forma a ser na prática efetivada.

O aporte teórico oferecido pelo curso foi enriquecido e confrontado, a partir da sala ambiente projeto vivencial/TCC, onde os cursistas desenvolveram o projeto de intervenção, proporcionando reflexão acerca de sua realidade, análise de uma situação problema da escola em que trabalha, além de possibilitar a interferência na realidade escolar de maneira consciente, direcionada e fortalecida, contribuindo para melhoria do ambiente escolar em que atua, e posterior divulgação através da publicação de artigo relatando a experiência desenvolvida.

Um aspecto importante de ser ressaltado, o fato da disciplina PV/TCC ter sido desenvolvida no decorrer do curso, concomitante com as demais disciplinas de forma que o cursista iria construindo paulatinamente seu projeto, colocando-o em prática e confrontando, e enriquecendo com os conhecimentos discutidos no curso e os conhecimentos da realidade educacional evidenciada em sua prática profissional, haja vista que a disciplina visa a articulação dos componentes curriculares do curso, proporcionando um movimento de reflexão teórico-prático. Tal situação oportuniza ao gestor escolar o aprendizado a partir de sua prática, construindo-se agente fomentador de debates, participação, mudanças, conduzindo de maneira “*natural*” a construção da gestão democrática e tornando a escola espaço de reflexão/ação.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Angela da S. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: Políticas e Práticas. IN **Revista Brasileira de Política e administração da Educação**(RBPAE) Associação Nacional de Política e administração da Educação; RBPAE – v.27, n.1, p. 67-82, jan./abr. 2011

BRASILEIRIO, Tania Suely Azevedo. FRANÇA, Rosângela de Fátima Cavalcante. **Os Desafios de um Programa de Pós graduação em serviço no Âmbito da alfabetização da educação infantil na rede municipal de educação na Amazônia** - revista EXITUS, volume 01, Número 01, p. 45-52. Jul./Dez. 2011

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; PACIFICO, Juracy Machado, ESTRELA, George Queiroga (Organizadores). **Gestão Escolar: Enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Editora CRV. Curitiba, 2009.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; XIMENES-ROCHA, Solange Helena; COLARES, Anselmo Alencar (org). **Gestão educacional: práticas reflexivas e proposições para as escolas públicas**. Belem: GTR, 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2006.

\_\_\_\_\_, Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática da Educação “Cultura Globalizada” Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

BRASIL. MEC/SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA. **Diretrizes Nacionais do curso de Pós-graduação em Gestão escolar**. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto político pedagógico da escola: Uma construção possível**- Campinas, SP: Papyrus, 1995.