
**FORMAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA
DEMOCRÁTICA****doi: 10.4025/imagenseduc.v3i1.19454****Maria Lília Imbiriba Sousa Colares***
Glaucilene Sebastiana Nogueira Lima**

* Universidade Federal do Oeste do Pará – UFOPA. lilia.colares@hotmail.com

** Universidade Federal de Rondônia – UNIR. glauci.lima@hotmail.com

Resumo

O presente texto integra a pesquisa desenvolvida no mestrado em educação na Universidade Federal de Rondônia e reflete sobre a política de formação de gestores da educação básica focalizando o Programa Nacional Escola de Gestores, por meio do curso de especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal Oeste do Pará/UFOPA a partir dos Projetos de Intervenção realizados pelos cursistas e sua contribuição para a prática da gestão escolar. Para a elaboração do presente estudo partimos de pesquisa bibliográfica, com base em Luck (2011); Ferreira (2004; 2006a; 2006b); Colares; Pacífico; Estrela (2009); Colares, Ximenes-Rocha; Colares (2012), bem como a análise de documentos que regulamentam a proposta do curso visando descrever o programa, sua estrutura e implementação. O Estudo evidencia que na definição e operacionalização dessa política de formação continuada houve a intervenção de setores da sociedade civil organizada, o que lhe emprestou uma configuração singular no plano das políticas públicas em educação. Destaca-se o desenvolvimento de Projetos de Intervenção como requisito avaliativo, o que possibilitou de forma efetiva a interação teoria e prática a partir da análise da realidade valorizando os saberes dos gestores e fortalecendo o processo de reflexão ação, bem como o desabrochar da gestão democrática nas escolas públicas.

Palavras-chave: Política educacional. Formação continuada. Projeto de intervenção.

Abstract. Management training school: prospects for democratic management school. This paper integrates research developed in the master's degree in education at the Federal University of Rondonia and reflects on policy management training of basic education focusing on the National School Program Managers, through the course of specialization in School Administration from the Federal University Western Pará / UFOPA from Intervention Projects made by course participants and their contribution to the practice of school management. For the preparation of this study started from literature, based on Luck (2011), Ferreira (2004; 2006a; 2006b); Colares; Pacífico; Estrela (2009); Colares, Ximenes-Rocha; Colares (2012), as well as analysis of documents regulating course proposal aiming to describe the program, its structure and implementation. The study shows that the definition and operationalization of this policy of continuing education was the intervention of organized sectors of civil society, which lent a singular configuration in terms of public policies in education. Noteworthy is the development of Intervention Projects as evaluative requirement, which effectively allowed the interaction theory and practice from the analysis of reality valuing the knowledge of managers and strengthening the process of reflection action, as well as the blossoming of democratic management in public schools.

keywords: Educational policy. Continuing Education. Intervention Project.

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 integra as 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, tendo como base os princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino. Busca-se, assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, mediante a oferta de cursos de formação a distância (BRASIL, 2009).

Como 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 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' (AGUIAR, 2011, p. 4).

O curso de Especialização em Gestão Escolar da UFOPA foi desenvolvido na modalidade de 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 400h, distribuídas nas seguintes disciplinas: Introdução ao Ambiente Moodle e ao Curso (40h); Fundamentos do Direito à 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 Trabalho de Conclusão de Curso (40h).

O presente 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, tendo sido realizado em parceria com o Ministério da Educação (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)/5ª Unidade Regional de Ensino de Santarém – PA.

Na sua estrutura e organização, o curso contemplou a elaboração e apresentação de trabalho de conclusão de curso iniciado na disciplina denominada Projeto Vivencial. As disciplinas envolveram o acompanhamento de atividades didático-pedagógicas e avaliação por parte dos professores. Além dos estudos por meio das Salas Ambientadas, foram realizados encontros presenciais para a integração entre os cursistas e os docentes, bem como orientação das atividades propostas nas várias disciplinas e no Projeto de Intervenção que foi realizado em estreita relação com o Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas onde os cursistas desenvolviam a função de diretor ou vice-diretor.

Uma questão que merece ser abordada diz respeito ao conteúdo pedagógico do curso. Ele buscou levar os gestores à reflexão sobre a gestão democrática e a desenvolverem práticas colegiadas de gestão que favorecessem a aprendizagem efetiva dos estudantes. Nesse sentido, o curso foi estruturado em torno de três eixos: o direito à educação e a função social da escola básica; políticas de educação e a gestão democrática da escola; PPP e práticas democráticas na gestão escolar. Esses eixos foram articuladores das discussões realizadas, tanto nos fóruns como nos momentos presenciais, no sentido de fomentar nos cursistas uma percepção global e crítica dos aspectos que envolvem a gestão, bem como os desafios, habilidade e seu papel no contexto escolar e sócioeconômico.

Alguns conflitos foram gerados, tendo em vista que se trata de uma especialização desenvolvida na modalidade a distância. Discutia-se se o curso configurava-se uma responsabilidade da área educacional ou da área tecnológica, todavia esta questão não será objeto de análise neste momento.

Neste texto enfatizamos a importância da relação teoria e prática na formação continuada do gestor escolar para a efetivação da gestão democrática por meio dos Projetos de Intervenção desenvolvidos no curso de especialização em gestão escolar, implementado pela UFOPA. Para isso, inicialmente, refletimos sobre a 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 o PPP e o gestor escolar como ator 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 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 priorizado a partir de 2003. Nesse momento a gestão eficiente e eficaz era vista como 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 à gestão democrática como conquista social.

O processo de globalização da economia na sociedade contemporânea gerou novas demandas por formação, pois a escola, diante das mudanças sociais, se torna diferente e evidencia a necessidade de adaptação aos novos contextos. Isso impulsiona os profissionais da educação a novas formas de produção e organização do conhecimento, demandas que contemplam a relação teoria e prática e a pesquisa como eixo da 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 atender aos aspectos acima citados. De acordo com Ferreira,

[...] as transformações em curso nas sociedades capitalistas e no sistema capitalista mundial como um todo repercutem diretamente, por consequência, nas demandas sociais e nas políticas públicas, exigindo que se reexamine, constantemente, a questão da formação profissional humana neste contexto em contínuas transformações. A formação continuada e a gestão da educação assumem, nesta nova configuração, o papel fundamental de garantir uma formação que possibilite e assegure equidade e justiça social (FERREIRA, 2006a, p. 10).

Desse modo, 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 impõe, como instituição responsável e comprometida com a formação de profissionais da educação e de profissionais em geral.

O desenvolvimento de conhecimento e formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessárias dos sistemas de ensino e escolas, é prioritário, por ser condição fundamental para o imprescindível salto qualitativo da educação brasileira (LUCK, 2011, p. 24).

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, p. 15).

[...] 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).

Luck (2011) corrobora com a concepção e valorização da gestão na garantia da qualidade proposta por Ferreira (2004), ao entender que a gestão educacional estabelece direcionamento e mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e fazer do sistema de ensino e das escolas, sem o que todos os demais esforços e gastos são despendidos sem promover os resultados esperados. As referidas autoras defendem, ainda, que o processo de gestão pressupõe a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas, que só se efetivam de fato, quando articuladas entre si.

A reforma do Estado, a reformulação legal para as bases de uma educação nacional colocavam a gestão, na década de 1990, a gerar, em sua trajetória histórica, fontes de renovação e ser a alavanca para uma nova visão de administração na educação por políticas públicas de articulação mais facilitadoras ao processo de modernização.

O contexto indica necessidade da expansão da educação básica, de forma democrática, a formação plena do profissional que supere as problematizações do cotidiano escolar e a visão de eficácia para as práticas educacionais. Coloque-se, então, a importância de uma gestão para a educação, cumprindo as intenções de renovação dos aspectos da formação humana e de seu desenvolvimento, em uma administração que seja boa no presente, construindo um futuro de possibilidades para os alunos.

A democratização do conhecimento e as atuais exigências socioculturais para a evolução do crescimento humano incidem em como formar profissionais na área da educação, sob a renovada orientação de gestão voltada à dimensão dessas habilidades e competências.

Com a direção estabelecida democraticamente, a gestão da educação constitui-se na possibilidade de concretizar na experiência humana um modo de pensar coletivo, cumprindo seu papel fundamental de conduzir a educação e o ensino para a construção da cidadania, da justiça entre os

homens e da igualdade de oportunidades, com vistas a superar um mundo de exclusão, de sofrimento, de desigualdades e injustiças. Dessa forma, a gestão não só concretiza os caminhos, como confere o sentido das práticas que emergem no ambiente escolar e das relações construídas coletivamente.

No que se refere à gestão educacional, esta se estabelece no contexto escolar como meio para atingir determinados fins, como: planejar, organizar, dirigir e avaliar. Para tanto, existem há várias formas de gestão, cabendo à instituição escolar a escolha da mais adequada para a atingir os fins desejados.

A gestão democrática tem seus pilares nos movimentos sociais de democratização e expressam as experiências e lutas por administrações e práticas coletivas, colegiadas e participativas nas escolas e sistemas de ensino. Tem como fundamento a humanização da formação do indivíduo e explicitação mediante o diálogo entre as pessoas na busca da solução dos conflitos de forma coletiva e solidária.

A gestão democrática se desenvolve como forma de rompimento do paradigma tradicional marcado por atitudes imobilistas e de baixa expectativa em relação à escola. No período entre 1945 e 1964, emerge o discurso em prol da necessidade de redemocratização de nosso país. Nas décadas de 1970 e 1980, no Brasil, vive-se um momento de reivindicações por parte dos educadores por mais vagas na escola pública e novas práticas administrativas da educação, principalmente em relação ao autoritarismo burocrático reinante nas escolas. Os educadores lutavam, também, pela melhoria salarial e melhor qualidade do ensino.

Os movimentos reivindicatórios dos professores favoreceram a discussão sobre o modelo burocrático e hierárquico de organização da educação e da escola, propondo a sua superação e a conseqüente democratização. Aliado ao movimento pela democratização do acesso à educação pública surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão das instituições da sociedade. Nesse contexto emergem as lutas pela gestão democrática da educação e da escola pública que se expressam em experiências como as eleições diretas para diretores e a criação de conselhos escolares. Isso configura um contexto histórico-político de transição do centralismo do regime autoritário para a redemocratização, sendo a gestão evidenciada na agenda política,

conforme analisa Luck (2011), um conceito superador do enfoque limitado de administração e base fundamental para a organização e estabelecimento dos processos educacionais, orientados pelos princípios democráticos que reconhecem a importância da mobilização e participação das pessoas para a melhoria da qualidade do ensino.

Portanto, é necessário entender a democratização como uma mudança decorrente de um processo de interação e organização de acordo com o contexto educacional que é uma expressão política da norma constitucional e da LDB (Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, N° 9.394/96), estando vinculada à formação da cidadania por meio da construção coletiva do PPP. “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 o fortalecimento de um aporte teórico, a habilidade para lidar com pessoas, detectar e solucionar problemas, bem como ter a sensibilidade para intervir de maneira dinâmica e produtiva, com o intuito de contribuir para a melhoria da qualidade da educação.

Luck (2011) atribui ao gestor o papel fundamental no sentido de dinamizar e coordenar o processo coparticipativo para atender, na escola, às demandas educacionais da sociedade dinâmica centrada na tecnologia e no conhecimento. Nesse sentido, percebe-se que o gestor escolar precisa “munir-se” de conhecimentos dos diversos aspectos que envolvem a questão educacional, desde a organização, estrutura, dinâmica e legalização até a capacidade de analisar esses aspectos à luz do contexto sócio-econômico, tornando-se capaz de perceber a relação e influência do contexto com a escola, tendo em vista que escola e sociedade se entrelaçam continuamente e se constroem mutuamente.

Sendo assim, o gestor precisa, além de conhecer a realidade da escola e dominar procedimentos técnicos exigidos pelo “cargo”, conhecer historicamente a construção teórica da

gestão democrática da educação, a luta pela formulação de conceitos, concepções, práticas e experiências em torno da gestão democrática da educação. Segundo Luck:

A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (LUCK, 2011, p. 36).

Como já nos reportamos anteriormente, o curso de especialização aqui retratado tem como proposta pedagógica a ênfase na formação teórico-prática do gestor. Nesse sentido, algumas questões devem ser consideradas no que se refere à efetivação da proposta, entre elas: 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. 10-11).

Nesse sentido, Colares; Ximenes-Rocha, Colares (2012, p. 14) destacam que,

[...] a qualidade da educação está relacionada à democratização do ensino público [...]. Mas este entendimento passa pela formação dos sujeitos que atuam em diferentes espaços escolares, e fundamentalmente, dos gestores públicos.

Dessa forma, podemos compreender a relevância do processo de formação proposta e

efetivada no curso de gestão escolar, assim como detectar os problemas oriundos da relação teoria e prática como forma de entendimento e expressividade na gestão. A proposta do curso caminha na perspectiva defendida por Luck (2011) e Ferreira (2004) que focalizavam o diretor escolar como uma liderança. Para eles, a formação continuada deve enfatizar os aspectos técnicos e instrumentais, o que possibilita qualificar e aperfeiçoar os processos de trabalho do gestor no cotidiano escolar. A gestão, portanto, permite superar a fragmentação e a descontextualização, bem como construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, mediante a qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes.

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 para o incremento da participação – o PPP. Por meio da gestão democrática buscam-se parcerias com a equipe escolar, para a construção de um projeto coletivo que exige participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo.

Sobre esta questão Ferreira afirma:

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

Nesse sentido, o Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública da UFOPA, prevê em seus pressupostos teóricos e metodológicos e objetivos, na sala ambiente denominada Projeto Vivencial, a estreita vinculação entre teoria e prática, mediante a análise, pelo cursista, da realidade cotidiana da escola e do trabalho dele como gestor, tendo como fio condutor a realização de um Projeto de intervenção que se fundamenta nos pressupostos da pesquisa-ação. O Projeto de intervenção tem como base uma relação dialética entre pesquisa e ação, pressupondo, ainda, que a pesquisa deve ter como função a transformação da realidade. Por isso, tem como objeto a construção ou

reelaboração do PPP de sua escola e uma problemática considerada relevante por sua comunidade escolar, estreitamente vinculada com o PPP ou com a gestão da escola.

Depois da sondagem de como se configura a realidade da escola com relação à elaboração e implementação do PPP, o cursista verifica uma temática que necessita ser enfatizada e trabalhada na escola, para a melhoria da qualidade do ensino. A premissa deve ser a da participação de todos os membros que compõem a comunidade escolar, como forma de despertar a necessidade de implementação ou fortalecer a gestão democrática na escola.

Como o próprio nome diz, esse projeto não é apenas um projeto de pesquisa a ser desenvolvido para, posteriormente, divulgar os resultados alcançados. Trata-se de um projeto que tem como eixo central a intervenção, ou seja, a atuação em alguma situação considerada relevante na e para a escola, estreitamente vinculada ao PPP ou à sua gestão. Isso porque o objeto de formação se constitui o próprio processo formativo ou a própria elaboração do PPP, ou seja, os diferentes momentos de seu desenvolvimento já implicam ou promovem ações transformadoras. Em última instância, trata-se de uma pesquisa centrada na realidade da escola, envolvendo a comunidade, com vistas à transformação.

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. Torna-se uma reflexão necessária para a *práxis* do gestor escolar no contexto atual, a fim de desvelar receituários e discursos que não visam a transformação, mas apenas a reprodução de consensos.

O Projeto-intervenção privilegia situações pedagógicas propostas para (re) elaboração do PPP e possibilita aos gestores e às gestoras escolher o que melhor se adequa às suas realidades, o que resulta no desenvolvimento de vários projetos diferentes (...), sempre considerando aquela que melhor expressaria a situação de suas escolas (COLARES; PACÍFICO; ESTRELA, 2009, p. 21).

Ressalta-se que apesar do caráter particular, pode ajudar a compreender um processo maior, ou seja, pode contribuir para a compreensão do processo de formação dos gestores escolares e sua contribuição para a prática profissional de

modo a buscar alternativas de superação das contradições da sociedade atual. Pode, ainda, possibilitar ao gestor, no processo de elaboração e implementação do Projeto de intervenção, a ampliação de sua concepção com relação a problemas e situações que envolvem a realidade que atua, a problematização do campo em que situa sua prática de gestor escolar, sua formação e atuação na realidade educacional.

A formação teórica e prática recebida e a possibilidade de intervenção na realidade educacional, demarcam as mudanças e continuidades em relação a esse campo. 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 os gestores escolares se deparam, 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; PACÍFICO; ESTRELA, 2009, p. 19).

Os Projetos de Intervenção realizados na disciplina Projeto Vivencial e sua contribuição para a prática dos gestores educacionais e escolares se evidenciam no fato de o cursista poder intervir na perspectiva da mudança da realidade da escola em que atua. Esses dados nos levam a acreditar que os Projetos de Intervenção desenvolvidos por gestores escolares no decorrer do curso de especialização em gestão escolar contribuem para a melhoria da prática educacional, bem como podem auxiliar no debate em torno da gestão escolar.

A proposta da especialização é que o cursista encontre estratégias para mobilizar a comunidade escolar, tendo em vista a especificidade de cada sistema de ensino e de cada escola, para a construção e avaliação do PPP, o que envolve as seguintes etapas: fundamentação teórica, sensibilização e mobilização da comunidade, diagnóstico da escola, planejamento e implementação e avaliação do projeto. O trabalho de conclusão do curso deve 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, 2011, p. 47).

Vale resaltar que alguns aspectos devem ser considerados na efetivação desse percurso, haja vista o nível de complexidade exigido para o desenvolvimento das atividades, sobretudo a disponibilidade de tempo dos cursistas para o aprofundamento de estudos sobre a gestão democrática da educação e da escola. Ficou explícito que, apesar de se tratar de uma especialização na modalidade a distância, este curso exigiu dos cursistas tempo, empenho, dedicação e responsabilidade para o cumprimento das etapas previstas, de maneira que realmente pudesse contribuir para a formação profissional e pessoal dos gestores, bem como para a escola e os alunos da realidade trabalhada.

Além das discussões teóricas, possibilidade de interação e melhoria da qualidade da escola em que o gestor atua, bem como reflexões sobre sua função, limites e possibilidades de atuação, ou seja, intervenção direta na realidade escolar, podemos ressaltar o enriquecimento de análise e produção de conhecimento no tocante à gestão escolar. Houve a divulgação dos resultados em evento organizado pela coordenação do curso, bem como publicações das análises realizadas pelos cursistas sobre a interação com os professores e realidade escolar, suscitando, assim, objeto de análise para pesquisas na área de políticas públicas, gestão, formação e relação teoria e prática, entre outros.

Pode-se observar que a política de ampliação das oportunidades de aperfeiçoamento dos gestores escolares ultrapassou o limite da promoção de um curso de especialização, favorecendo, no âmbito de algumas universidades, o estudo sistemático de questões pertinentes ao campo e um amplo conhecimento da realidade escolar local.

Com base nessa realidade, pode-se refletir sobre as tendências atuais da formação continuada e perceber que nessa perspectiva a experiência de formação citada pode ser inserida 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, 2011, p. 46).

Desse modo, a formação de gestores escolares requer o reconhecimento das lutas e os dissensos, coexistência de concepções antagônicas, percepção e análise do contexto sócio-econômico que envolve a escola para atuar de forma mais “substantiva”. Conforme propõe Paro (2001), isso se deve ao fato de que a educação e a melhoria da qualidade de ensino, em decorrência da sua complexidade, e pela multiplicidade de fatores e processos nelas intercorrentes, demandam orientação abrangente e interativa, com visão de longo prazo, para a superação de ações localizadas, descontextualizadas e imediatistas, identificadas nas ações situacionais e de caráter ativista.

Considerações finais

As políticas de formação de gestores, como as demais políticas de formação, são gestadas em contexto de contradições que se evidenciam em seus objetivos, considerando-se o sistema capitalista e suas contradições. Entretanto, a proposta e os caminhos percorridos para a implementação do curso de formação de gestores da Escola de Gestores revelam que este pode contribuir para a formação de gestores e para a melhoria da qualidade da educação, desde que os projetos de intervenção elaborados pelos cursistas/gestores venham a ser desenvolvidos de acordo com os preceitos estabelecidos e se as contradições forem revestidas com o compromisso do gestor como intelectual, conforme propõe Paro (2001). Nesse sentido, o gestor, mediante conhecimento, pode contribuir para implementar mudanças substanciais na escola e, por conseguinte, também na sociedade.

Apesar das limitações que a realidade escolar apresenta, a gestão é uma das possibilidades de promover a reflexão, contribuindo, assim, para a formação de um homem mais criativo, participativo e integrado com a globalização e democratização do conhecimento. Nesse contexto, é necessário que o gestor reúna

valores, habilidades e competências que contemplem a própria evidência da concepção de gestão como alternativa de abertura às práticas educativas que vão ao encontro de práticas sociais integradas.

O curso de formação continuada em gestão escolar desenvolvido pela Universidade Federal do Pará (UFOPA) disponibilizou aos cursistas conhecimentos relativos às políticas educacionais e sobre a gestão democrática, ajudando-os a refletir sobre o papel do gestor escolar, bem como sobre as habilidades necessárias para a efetivação da gestão democrática. Desse modo, contribuiu para o fortalecimento das propostas que visam instaurar uma política nacional de formação dos profissionais da educação. A colaboração de instâncias como universidades e secretarias estaduais e municipais de educação, inclusive dos professores, tutores e coordenadores, tornou possível a consecução de objetivos e propostas que buscam o enfrentamento de obstáculos tendo em vista melhorias na educação e na formação dos profissionais da educação.

Para que as políticas públicas obtenham sucesso, além da qualidade de sua formulação, é imprescindível que os agentes envolvidos em sua implementação ajam de maneira comprometida a atender aos princípios teóricos que as fundamentam, para que sejam, na prática, efetivadas.

O aporte teórico oferecido pelo Curso foi enriquecido e confrontado, a partir da Sala Ambiente e Projeto Vivencial, momento em que cada cursista desenvolveu seu projeto de intervenção. Nesse projeto, os cursistas analisaram uma situação-problema da escola em que atuam, com vistas à interferência na realidade escolar de maneira consciente, direcionada e fortalecida. Esse encaminhamento permite que os cursistas contribuam tanto para a melhoria do ambiente escolar em que atuam, como para a melhoria de outras escolas, mediante publicação em revistas especializadas de relatos da experiência desenvolvida.

Um aspecto importante é o fato de a disciplina Projeto Vivencial ter sido desenvolvida no decorrer do curso, concomitantemente às demais disciplinas. O cursista pode construir paulatinamente seu projeto de intervenção, que resultou no Trabalho de Conclusão de Curso. O projeto pode ser colocado em prática, mediante o confronto e enriquecimento com os conhecimentos adquiridos e discutidos no curso,

resultando num movimento de reflexão teórico-prática. Tal situação oportunizou ao gestor escolar o aprendizado mediante sua prática, levando-o a formar-se como agente fomentador de debates, participação e mudanças, capaz de conduzir de maneira "natural" a construção da gestão democrática. Nesse sentido, a escola se torna espaço de reflexão/ação.

No entanto, não se pode esperar que a gestão democrática se efetive, levando-se em consideração apenas um curso de formação continuada. É importante que os agentes tomem a decisão de compreender e possam resolver situações cotidianas com base em conhecimentos teóricos adquiridos em conjunto com as experiências da realidade escolar. Devem buscar desenvolver a gestão democrática não somente como princípio legal que precisa ser cumprido, mas envidar esforços para que essa "democracia" venha atender aos princípios de promoção da qualidade da educação com consciência do papel que ela exerce na sociedade e a função que se propõe a assumir nesse contexto.

Referências

- AGUIAR, M. A. S. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: Políticas e Práticas. **Revista brasileira de política e administração da educação (RBPAAE)** Associação Nacional de Política e administração da Educação; RBPAAE – v. 27, n. 1, p. 67-82, 2011.
- BRASIL. **Diretrizes nacionais do curso de pós-graduação em gestão escolar**. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília: MEC/SEB, 2009.
- _____. Projeto do curso de Especialização em Gestão escolar. Brasília: MEC/SEB/CAFISE, 2006.
- BRASILEIRO, T. S. A.; FRANÇA, R. F. C. Os desafios de um programa de pós-graduação em serviço no âmbito da alfabetização da educação infantil na rede municipal de educação na Amazônia. **EXITUS**, v. 1, n. 1, p. 45-52, 2011.
- COLARES, M. L. I. S.; PACIFICO, J. M.; ESTRELA, G. Q. Sala ambiente projeto vivencial: reaproximando teoria e prática no enfrentamento de problemas cotidianos. In: COLARES, M. L. I. S.; PACIFICO, J. M.; ESTRELA, G. Q. (Org.). **Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba: CRV, 2009.
- COLARES, M. L. I. S.; XIMENES-ROCHA, S. H.; COLARES, A. A. Formação continuada e gestão democrática na educação básica pública. In: COLARES, M. L. I. S.; XIMENES-ROCHA, S. H.; COLARES, A. A. (Org.). **Gestão educacional: práticas reflexivas e proposições para as escolas públicas**. Belém: GTR, 2012.
- FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na "cultura globalizada". **Educação e Sociedade**, v. 25, n. 89, p. 1227-1249, 2004.
- _____. **Formação continuada e gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2006a.
- _____. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2006b.
- LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.
- VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: _____. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

Recebido em: 15/12/2012

Aceito em: 23/01/2013