



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

ALIELSON AMARO DE MOURA FÉ

DESAFIOS NA FORMAÇÃO INICIAL DO GESTOR ESCOLAR NA
ATUALIDADE: REFLEXÕES A PARTIR DO CONTEXTO DE PICOS - PI

PICOS - PI

2014

ALIELSON AMARO DE MOURA FÉ

DESAFIOS NA FORMAÇÃO INICIAL DO GESTOR ESCOLAR NA
ATUALIDADE: REFLEXÕES A PARTIR DO CONTEXTO DE PICOS - PI

Monografia apresentada como requisito final para aprovação no curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí - UFPI, como requisito parcial para à obtenção do grau de licenciado em Pedagogia.

Orientador: Prof. Me. José Leonardo Rolim De Lima Severo.

PICOS - PI

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

F188d Fé, Alielson Amaro de Moura.

Desafios na formação inicial do gestor escolar na atualidade:
reflexões a partir do contexto de Picos-PI / Alielson Amaro de
Moura Fé. – 2014.

CD-ROM ; 4 ¾ pol. (63 p.)

Monografia(Licenciatura em Pedagogia) – Universidade
Federal do Piauí. Picos-PI, 2014.

Orientador(A): Prof. MSc. José Leonardo Rolim de L. Severo

1. Formação Inicial. 2. Gestão Escolar. 3. Democratização.
I. Título.

CDD 371.2

ALIELSON AMARO DE MOURA FÉ

DESAFIOS NA FORMAÇÃO INICIAL DO GESTOR ESCOLAR NA
ATUALIDADE: REFLEXÕES A PARTIR DO CONTEXTO DE PICOS-PI

Aprovada em: 14 / 01 / 2015

Monografia apresentada ao Curso
de Pedagogia da Universidade
Federal do Piauí - UFPI, como
requisito parcial para à obtenção do
grau de licenciado em Pedagogia.

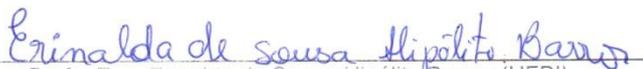
Banca Examinadora



Prof. Me. José Leonardo Holim De Lima Severo (UFPI)
Orientador Presidente



Profa. Me. Antônia Regina dos Santos Abreu Alves (UFPI)
Membro 1



Profa. Esp. Erinalda de Sousa Hipólito Barros (UFPI)
Membro 2

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho principalmente a Deus, por todas as dádivas que ele presenteia minha família todos os dias. Aos meus familiares pelo apoio e estímulo nos momentos difíceis. Aos meus amigos e colegas pela força, apoio e incentivo que tanto me deram para seguir sempre em frente e nunca desistir de alcançar os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por todas as bênçãos que ele me concedeu, não só para mim, mas também, para toda a minha família. Aos meus familiares, em especial meus pais, que sempre me apoiaram em cada etapa da minha vida, me ajudando, me incentivando em tudo. Aos meus professores e amigos, companheiros ao longo de nossa formação como especialistas. A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram na conclusão deste trabalho.

A demanda de formação inicial e continuada de profissionais do magistério da educação básica no país requer hoje novas interfaces na formação e estratégias de integração entre os estados, os municípios e o Distrito Federal e as instituições de ensino superior. São requeridas iniciativas de caráter tanto conjuntural como emergencial. Este é o desafio que cabe a recente reestruturação do Ministério da Educação e da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior), que passa a ser a agência reguladora dos cursos de formação de professores para a Educação Básica; e ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

(SCHEIBE, 2008, p. 49)

RESUMO

O presente trabalho possui como temática o Desafio na Formação Inicial do Gestor Escolar na atualidade. Visto que existe hoje uma preocupação por parte dos profissionais da área educacional com a sua formação inicial e continuada, traduzindo-se atualmente como um tema de excelência em todas as áreas, se fazendo presente em todas as redes de ensino sendo estas públicas ou privadas. Sendo de grande importância para desempenho educacional, estando de acordo com as questões legislativas pedagógicas, econômicas e sociais de uma civilização. Estando a boa gestão relacionada a recursos muito aspirados, desejados pelos atuantes da área educacional, pela sua formação e oportunidade de trabalho. Caracterizando-se através de conceituação sobre a formação inicial dos Gestores Escolar e formação de gestores escolares em seus aspectos legais e princípios norteadores. Visto que, a formação de professores se faz presente no contexto globalizado e neoliberal existente no mundo contemporâneo. Segundo Lima (2000), para se pensar a questão da formação do educador é imprescindível ter-se em conta as transformações pelas quais vêm passando o capitalismo e categoria de trabalho. Esses argumentos são reforçados por Taffarel (1993) ao apontar que esta situação é historicamente determinada e comum a todas as áreas, e tem suas raízes para além da escola. Dentre os fatores externos, nas diferentes características e relações geradas no seio da produção capitalista; e nos fatores internos, os mecanismos gestados no interior da escola, que asseguram, reproduzem ou modificam os fatores externos. Possuindo assim formação inicial e acadêmica de profissionais da educação basicamente duas etapas: a inicial e continuada, que segundo Negrine (1997), essa etapa inicial caracteriza-se como sendo a que, do ponto de vista acadêmico, credencia o indivíduo a atuar em determinada área do conhecimento, e adquirida com a conclusão do curso de licenciatura ou bacharelado. Já formação continuada, envolve todas as aprendizagens decorrentes da atualização permanente, das experiências profissionais vivenciadas associadas ou não aos cursos de atualização em nível de *lacto* ou *estricto sensu*, ampliando a formação inicial. Passando este dado trabalho a ser uma pesquisa de campo, de forma exploratória e realizada na cidade de Picos-PI e região, com gestores atuantes na área educacional, abordando 20 instituições de ensino.

Palavras-chave: Formação inicial, gestão, democratização.

ABSTRACT

The present work has as its theme the challenge in initial training School Manager today. Since today there is a concern on the part of educational professionals with their initial and recurrent training, translating as a theme of excellence in all areas, if doing this in all networks of these being public or private education. Being of great importance to educational performance, and according to the pedagogical, economic and legislative issues of social civilization. Being the good management related to very aspirated resources desired by operating the educational area, for its training and job opportunity. Characterized through conceptualization about initial training School managers and school managers training on their legal aspects and guiding principles. Since the formation of teachers is present in the globalized context and existing liberal in the contemporary world. According to Lima (2000), to think about the issue of the formation of the educator must take into account the transformations that come through capitalism and job category. These arguments are reinforced by Taffarel (1993) to point out that this situation is historically specific and common to all areas, and has its roots in addition to the school. Among the external factors in the different characteristics and relationships generated within capitalist production; and internal factors, generated mechanisms inside the school, ensuring, reproduce or modify the external factors. Possessing this initial training and academic education professionals basically two phases: the initial and recurrent, which according to Negrine (1997), this initial step is characterized as being that of the academic point of view, qualifies an individual to work in a particular area of knowledge, and acquired with the completion of the degree course or bachelor's degree. Already continued formation, it wraps all the apprenticeships resulting from the constant updating, from the survived professional experiences associated or not to the courses of updating in level of *lacto* or *estricto sensu*, enlarging the initial formation. Passing this given work to be a work of field, of form *exploratória* and carried out in the city of Picos-PI and region, with *gestores* active in the education area, boarding 20 institutions of teaching.

Keywords: initial training, management, democratization.

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS.....	10
2 PERSPECTIVAS CONCEITUAIS SOBRE GESTÃO ESCOLAR.....	13
2.1 Conceituação sobre a formação inicial dos Gestores Escolar.....	13
2.2 A formação de gestores escolares: aspectos legais e princípios norteadores	15
2.3 Desafios da gestão escolar na atualidade: demandas de formação e atuação na escola.....	23
3 ESTUDO DE CAMPO E ANÁLISE EMPÍRICA.....	32
3.1 Caracterizações metodológicas do estudo	32
3.2 Contexto e sujeitos da pesquisa.....	34
3.3 Estratégia e instrumento de coleta de dados.....	35
3.4 Método de análise dos dados.....	36
3.5 apresentação e discussão de dados.....	36
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	56
Apêndice.....	60

1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

A gestão traduz-se na atualidade como um tema de excelência em todas as áreas, caracterizando-se pela interdisciplinaridade e intersetorialidade. Marca decisivamente o trabalho estabelecido por redes, sejam públicas ou privadas. Sendo a gestão uma ferramenta de fundamental importância para o desenvolvimento das instituições educacionais, entretanto esta deve estar em consonância com as questões legislativas pedagógicas, sociais, econômicas e tecnológicas, que influenciam a sociedade contemporânea.

A gestão, sobretudo a educacional é uma das grandes questões da sociedade dos dias atuais. A boa gestão é um recurso muito cobiçado, entretanto tal recurso é confrontado, pelos desafios de formação específica para atuação profissional na área.

A escolha do tema: Desafios na formação do gestor escolar na atualidade; surge fundamentalmente de uma inquietação e necessidade de refletir sobre as demandas de formação do pedagogo escolar e o seu papel como gestor nas instituições da rede municipal de ensino em Picos, já que é sua ação se construir como um instrumento importante de transformação social.

Dessa forma a gestão torna-se um tema fundamental para o processo de formação profissional do pedagogo; Sendo marcada por um ambiente de complexidade, de mudanças e paradigmas transformadores, o pedagogo gestor em instituições de enfrentar todos os dias em instituições públicas e privadas, as possibilidades, desafios, vitórias, derrotas, dúvidas e incertezas.

Assim gerir significa não somente coordenar e estabelecer parâmetros ou normas facilitadores nas ações diárias dos recursos humanos envolvidos, resolver problemas, implementar políticas e executar ações planejadas. É também o alcançar as metas previstas, ser empreendedor, buscar

mecanismos estratégicos de visibilidade e acima de tudo transcender a desafios, barreiras e interditos. Nesse sentido, o gestor assume uma posição estratégica de busca por condições para a realização de um processo escolar qualificado, desempenhando desempenhando o papel de mediador no qual a diversidade cultural, a globalização e o envolvimento de vários atores influenciam diretamente no estabelecimento das mudanças a serem promovidas.

Por esse motivo, discutir a formação dos gestores escolares requer levar em consideração os desafios da gestão educacional e como os processos formativos, iniciais e continuados, desses profissionais os ajudam a atuar de modo mais efetivo e qualificado.

Analisar a formação do gestor na atualidade é compreender como se constrói sua visão de educação de pedagogia e de gestão, através de experiências profissionais e formativas, vivenciadas não só dentro da instituição de ensino mais também fora dela, de modo formal e não-formal, permanente e sociocultural.

Considerando essas questões, pretendemos com este trabalho, colaborar com a promoção de debates e reflexões sobre o tema em espaços sociais e educativos, levando os educadores, alunos, familiares, escola e sociedade em geral a pensar mais sobre a importância da formação do gestor escolar, do ato de gerir e agir na tomada de decisões e preparação no sentido de promover uma qualificação efetiva no ensino e instituições educacionais.

Partiremos das seguintes questões problematizadoras: como se configura a formação dos gestores escolares no Brasil?. Quais são os trajetos de formação inicial de gestores que atuam em escolas na região de Picos?. Por quais experiências de formação continuada os gestores participantes da pesquisa passaram e como os mesmos as avaliam?. Quais são as demandas que os gestores apontam como aspectos necessários de serem incorporados na formação inicial e continuada na área de Gestão Escolar a partir dos desafios encontrados no contexto da escola?.

Diante disso, é desenvolvido para o desenvolvimento deste presente trabalho os seguintes objetivos, sendo o objetivo geral: Analisar os desafios no processo de formação do gestor escolar que atuam em instituições de ensino na região de Picos – Piauí. E os específicos: Caracterizar o processo de formação inicial do gestor escola, levantar dados sobre os processos de formação continuada de gestores escolares que participarão da pesquisa; compreender como os gestores avaliam a qualidade dos processos formativos pelos quais passou considerando os desafios de sua prática na escola;

Por fim, com a concretização desse trabalho pretende-se analisar os desafios na formação do gestor escolar; para a construção de modos eficazes de gestão no trabalho na escola, a partir do pressuposto pedagógico de que essa instituição deve estar empenhada na formação de cidadãos com autonomia e capacidades reflexivas e crítica na construção de saberes, competências, habilidades, necessárias ao desenvolvimento social. - A partir da discussão sobre os problemas que ainda necessitam ser solucionados no processo organizacional e pedagógico, de gestão escolar, buscaremos entender com a formação de gestores pode ser melhor qualificada, na busca de melhorias para a área educacional e social do nosso país.

Com tudo isso, para que se tenha uma melhor caracterização e complementação sobre o determinado tema, serão abordados alguns conceitos e considerações básicas sobre alguns autores como Libâneo (2003) e (2004), Ferreira (2001), Codo (2000), a Lei 9394/96 de Diretrizes e Base da Educação brasileira - LDB, além de outros, isso com o intuito de proporcionar aos leitores, um melhor entendimento sobre o tema abordado.

2. PERSPECTIVAS CONCEITUAIS SOBRE GESTÃO ESCOLAR

2.1 Conceituação sobre a formação inicial de gestores escolares

Atualmente, a educação no Brasil tem sido o alvo de extrema importância, pela mídia, sendo cada vez mais retratado, como fator fundamental a formação e especialização do gestor educacional. Com certa frequência, as escolas exigem, para o exercício de sua função social com qualidade, dedicação e competência, não só de professores bem formados, como também de gestores que a compreendam nas suas relações com o contexto social, capazes de articular efetivamente as ações dos que trabalham na escola e seus recursos, tais como sua equipe de professores, comunidade externa, na busca para o alcance de objetivos educacionais.

A cada dia que passa demandas escolares tornam-se mais complexas, passando a cobrar cada vez mais dos governos e profissionais da área educacional, tais gestores, implicando em desafios para a sua formação profissional, a fim de que possam assumir responsabilidades de cunho administrativo e de gerenciamento pedagógico das instituições de ensino.

É neste cenário de mudanças sociais, intensificadas pela progressiva diferenciação dos ambientes geopolíticos e por expressivo e desigual avanço tecnológico, que se efetivam alterações no mundo do trabalho e da produção, as quais, por seu turno, redimensionam as esferas da atividade humana (DOURADO, 2008, p.893).

Entretanto, em virtude das exigências postas pela complexidade do processo de gestão, a formação de gestores apresenta muitos desafios relacionados, não apenas com a insuficiência curricular no curso de pedagogia, em especial, e pelo distanciamento dessa formação com o mundo real da educação seja esta de nível superior, médio ou fundamental, mas também pela velocidade com que se atualizam o conhecimento, bem como os avanços tecnológicos, exigindo uma constante atualização de saberes.

Apesar do diretor não ser considerado o único responsável pelo que ocorre na escola, a ele compete a ação estratégica de gestão dos processos coletivos na escola, em sua coordenação, monitoramento, tomada de decisão, supervisão e articulação de ações que depende, em grande escala, da cultura educacional desenvolvida na instituição. Por tanto, se exige uma formação inicial abrangente e teoricamente sólida para pedagogos, sendo facilitadora da articulação com a prática gestora e da compreensão do contexto escolar sociocultural e político. Sabe-se que a formação inicial, não supre todas as demandas de construção de saberes e competências profissionais. Porém, se esta não estiver bem estruturada, o profissional não será dotado de bases mínimas que permitam a busca de um melhor aperfeiçoamento em experiências de formação continuada.

A formação inicial e continuada de gestores no curso de Pedagogia e nos cursos de pós-graduação precisa fortalecer sua qualidade para encarar os desafios da educação no contexto social contemporâneo. Nesse sentido, segundo Dourado (2008, p.893):

As mudanças na sociedade intensificam-se de forma progressiva, conformados pela diferenciação dos ambientes geopolíticos e pelo desigual avanço tecnológico, situações que alteram as relações no mundo do trabalho e da produção. Em alguma medida essas modificações ocorridas no contexto das relações sociais e do trabalho, isto é, da produção “redimensionam as esferas da atividade humana”.

No campo escolar, este conjunto de fatores exercem impactos intensificados. Assim, a formação continuada de professores e gestores nesse contexto se legitima pela correspondência entre os dispositivos formativos e as demandas sociais. Cabe às instituições formadoras o papel de promover a todos os profissionais da educação a construção de novos saberes e competências, pois essa formação torna-se ainda mais urgente diante das especificidades das áreas de atuação de trabalho em uma sociedade complexa.

Isso pode ser notado nas afirmações de Dourado (2007) ao ressaltar que embora a escola receba influências externas, o processo educativo é

preservado pelo contexto sociocultural, e pelas condições em que se efetiva a relação de ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político pedagógico, e se materializam os processos de organização e gestão da educação básica. Nesse cenário, o trabalho do gestor deve ser um processo mediador da construção da qualidade. Mas, para isso, ele precisa estar bem formado.

2.2 A formação de gestores escolares: aspectos legais e princípios norteadores

A resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE), n.º 1 e publicada em 15 de maio de 2006, estabelece as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Pedagogia, licenciatura, privilegiando a formação do licenciando para a docência na Educação Infantil, nos anos iniciais do Ensino Fundamental e, para o Ensino Médio, na modalidade normal, em detrimento da Formação do Bacharel, Cientista da Educação. Desse modo, revelam um excesso de atributos para a formação do professor.

A proposta das Diretrizes não oferecia a abertura para a formação dos profissionais da educação, essa por sua vez incluía o administrador educacional no Curso de Pedagogia, estando a possibilidade de formação somente no Curso de Pós- Graduação, tendo essa como uma saída do problema. Com o passar do tempo, esta passa por algumas alterações, tendo incluído o artigo 14 da Resolução CNE, nº 1, passando a assegurar a formação dos profissionais da educação, nos termos do artigo 64 da LDB, (BRASIL, 1996) em “Cursos de Graduação em Pedagogia ou em nível de Pós-graduação”.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia, e licenciaturas, foram construídas atreladas à tendência neoliberal que

privilegiam a lógica mecanicista do mercado em detrimento das necessidades dos educandos e da escola.

Ao privilegiarem a formação do licenciado em detrimento do bacharel, rompe com uma identidade já consagrada do curso e impõe outra que ainda está por ser construída. Este fato tem início desde a Primeira República do Brasil, onde representantes das duas principais orientações políticas, reunindo políticos e intelectuais brasileiros, referindo-se às concepções de progresso e desenvolvimento nacional, disputam a legitimação de proposições ideológicas e políticas, voltadas ao contexto da reformação das estruturas sociais elaboradas ao longo da experiência histórica do Brasil, e sua transformação revolucionária das bases políticas sob as quais se afirmavam hábitos culturais tidos como retrógrados por serem obstáculos ao desenvolvimento econômico e social do país.

Nesse embate, despertavam-se as questões relativas ao papel da instrução pública na difusão da cultura nacionalista e dos possíveis resultados da formação cultural do povo na reorganização das estruturas sociais que dinamizavam as relações econômicas. É nesse contexto político que surge à construção de modelos ideais para o funcionamento da escola pública, diferenciados segundo a ênfase dada à pertinência, ou não, de uma escola pública concebida como proclamação de direito dos brasileiros, ou, em caso contrário, em condições assistencialistas com o forte apelo controlador da ordem de poder da aristocracia.

Valle (1997) relaciona o surgimento da escola pública à constituição do ideário da Nação, evidenciando que o papel escolar está inscrito no debate sobre o espaço público e o tipo de formação que a escola deveria garantir aos brasileiros como dispositivo de participação na democracia que despontava no país.

A escola emerge como resposta às demandas liberais e republicanas, visto que ela contribui efetivamente com a infiltração do discurso nacionalista no projeto formativo escolar e difunde aquilo que se pretende afirmar como características constituintes de um perfil de cidadão.

Em detrimento dos interesses da elite liberal, a instituição escolar passa a ser confrontada com um imaginário social correspondendo no contexto de

expectativas de quais deveriam ser os rumos político-institucionais da Nação Brasileira. Desse modo, nasce pela primeira vez na história, as propostas díspares dirigidas à construção das bases de funcionamento da escola brasileira, ficando cabível, na análise de Vale (1997), a configuração as origens do pensamento pedagógico do Brasil.

O imaginário da educação localizado nessa época também passa a ser influenciado pelo “Entusiasmo pela Educação”, o qual, segundo a autora, é fruto da racionalidade iluminista, em virtude do crédito depositado na razão humana como principal componente que envolve um propósito de formação pautada pelos objetivos nacionais de modernização e democratização. Tal fenômeno passa a ser sustentado sob duas perspectivas, sendo elas: a educação como mecanismo de controle ampliado da realidade social e a educação como mecanismo para desenvolvimento dos potenciais criativos humanos, possibilitando sua emancipação pelo trabalho livre e qualificado.

Para Anísio Teixeira, o conhecimento pedagógico é um corpo conceitual formado pelas contribuições científicas das ciências-fonte que investigam as problemáticas educacionais, submetendo-as à experimentos com certo grau de objetivação e compreendendo seus resultados enquanto contribuições transitórias à prática dos educadores-artesãos, assim como é a própria natureza da atividade humana, dinâmica e complexa.

No entanto acreditava-o, que a constituição do que poderia vir a ser uma ciência da educação resultaria numa maior margem de possibilidade de operar transformação no campo educacional, mas reconhecia as restrições do conhecimento pedagógico em virtude de sua atribuição à educação. Segundo a análise de Cunha (2004), este discorda de Fernando de Azevedo, ao defender na Sociologia da Educação o lugar central na produção de conhecimentos pedagógicos por acreditar que a realidade demanda a constituição de uma ciência do fenômeno social, psíquico e psicossocial da educação e que a centralidade de uma ciência sociológica da educação apresentaria limites na formulação de sistemas teórico-metodológicos capazes de subsidiar as investigações e intervenções no campo educacional.

Uma vez que para ele por conhecimentos teórico e tecnológico a educação não é descrita como ciência por Anísio Teixeira que a caracteriza como arte. Que segundo Cunha (2004, p,123): “para ele, [a arte] não se opõe radicalmente a ciência, desde que esta não seja vista como conjunto de conhecimentos capazes de definir as finalidades educacionais”.

Já que as concepções de instrução pública e progresso nacional se desdobram ao longo dos anos da Primeira República, e repercutidas em análises produzidas por diversos intelectuais a partir dos anos 30, embora alguns desdobramentos teóricos tenham sido feitos, visando outras questões, como é o caso da emergência da Escola Nova.

Essas alterações e intenções do progresso nacional ganham força a partir da metade da década de 20 e as questões da educação vistas como instrumento de condução do povo à consciência da mudança cultural frente aos atrasos acumulados ao longo da história do Brasil ganha visibilidade com a criação da Associação Brasileira de Educação em 1924, sendo esta a responsável pela introdução do ideário da Escola Nova no contexto das reflexões educacionais brasileiras.

Iniciando-se nesse período um marco na história da educação brasileira, na criação de uma rede de sociabilidade em prol da renovação educacional com base nos ideais da Escola Nova, firmadas em parcerias entre intelectuais e políticas teóricas e ideológicas, sobre o desenvolvimento educacional, destacando-se a pessoa de Anísio Teixeira e Fernando de Azevedo, ao exercerem forte influência nas definições institucionais de um programa de instrução pública, atuando como reformadores em estados, isoladamente, e em nível federal.

Dirigido suas intervenções à instituição de um Sistema Educacional Nacional pautado pelos princípios da unicidade, gratuidade, laicidade e publicidade, perspectivas que evidenciam a assimilação de ideais da escola novista.

É notável que a luta pela profissionalização docente no Brasil tem início nos anos de 1970, e que esta ganha força a partir da redemocratização do país, na década seguinte Segundo Scotuzzi (2008, p. 41):

“é importante recuperar a trajetória dessa luta no momento em que os governos demonstram interesse por políticas de formação para os sujeitos escolares, uma reivindicação que tem sido feita há décadas por grande parte dos educadores”.

As discussões sobre a necessidade de formação docente no Brasil e no mundo foram impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico e científico que avançou de forma significativa no século XX. Século este que no Brasil, reflete a formação como acrescida pela formalização imposta pela legislação e políticas públicas para a formação continuada.

Para Oliveira (2004) e Pacheco (2001), a valorização dos programas de formação continuada dos trabalhadores da educação foi influenciada pelas reformas educacionais que ocorrem desde os anos de 1960, e percebidas de forma mais intensa na educação pública em seu segundo ciclo nos anos de 1990. Isso se deu por meio das cobranças dos educadores, e pelos indicativos de atualização da educação para países subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento estipulados pelo Banco Mundial, pela UNESCO e CEPAL.

A figura do docente é tida como principal protagonista na formação social dos países, o que valoriza a implementação de políticas educacionais de formação inicial e continuada aos educadores, um recurso que reforçaria a modernização da sociedade e dos sistemas de ensino.

Muitas vezes, os docentes são apontados como responsáveis pelo fracasso escolar e por isto mesmo torna-se necessário investir na sua qualificação, sendo necessária a esses indicativos, a reformulação das acepções dos termos utilizados para referendar os programas de formação continuada, visando propor mudanças na prática docente e na organização da gestão da escola.

Tais desdobramentos, nas escolas ganha forma via as diferentes políticas educacionais implementadas ao longo dos anos 1990 e 2000, que, por seu turno, se deram em meio à modificações na concepção de Estado, manifestando-se em discursos e políticas focalizadas na preocupação com a qualidade da educação.

Esse cenário chega a educação no momento em que o poder público assume princípios ligados a concepção de escola gerencial e nesta concepção, uma mínima intervenção do Estado, passando assim a modificar a grande sua visão de controle sobre a gestão da escola, uma vez que o

dirigente escolar passou inclusive a ser tratado de forma equivalente a um gerente.

Momento este de verificação e centralidade do papel do diretor de escola na gestão escolar, passando a ser visto agora como protagonista do modelo constituído em todo o sistema educacional, retirando sobre ele à cobrança dos resultados escolares, de forma equivalente as cobranças por produção, isso só ocorreu como forma de controle da gestão e diminuição da responsabilidade do poder público frente às necessidades de manutenção das escolas e do sistema de ensino.

Segundo de Lima (2001) ao acatar a ideia de que cada organização faz adaptações e até cria novas normas exigidas pelo seu contexto organizacional, e foi com a construção de uma nova tendência que as novas diretrizes em seu projeto privilegiam a licenciatura, passando a atrelar a formação do gestor escolar ao processo de formação. Passando ainda as Diretrizes Curriculares Nacionais a fechar as portas para outros tipos de formação fixando-se na formação de professores pedagógicos. Nessa Perspectiva (SOUZA, 2001) ressalta que:

Propunham um novo modelo para a gestão da escola, por meio da ampliação do poder de controle da comunidade escolar e a execução direta de alguns programas e projetos educacionais, que por meio de convênios repassavam a escola valores para a aquisição de materiais e melhoria do espaço escolar.

E segundo Dourado (2007, p. 926): “O ajuste proposto por esse tipo de administração pública, trazem a escola, a fim de adequá-la a esse novo modelo de gestão, alterações na rotina escolar que acarretam, em diversos graus, o paralelismo de ações e práticas ligada a cultura e aos hábitos escolares”. Isso acontece sem que a prática fosse substituída por novos formatos de organização escolar. Práticas essas que só implantadas na escola com um maior preparo e formação de gestores fator esse desafiador para os atuantes gestores pedagógicos ao qual sem um preparo adequado não conseguiriam implantar atributos a esse novo modelo, e sim diante disso, poderiam ser, já que em síntese, um hibridismo no plano das

concepções e das práticas educativas no interior da escola e contribuiu para desestabilização vigente, até então, sem instaurar novos parâmetros orgânicos a prática educativa.

Mudanças de significativo êxito só vêm a ocorrer no governo de Luís Inácio Lula da Silva, ao inaugurarem modificações na formação continuada de dirigentes escolares. Dentre elas estava o programa de formação para diretores de escolas das redes públicas de ensino, o Programa Nacional “Escola de Gestores da Educação Básica”, conduzido pelo MEC, tendo início em 2005, numa gestão de Tarso Genro e reorganizado em 2006, na do ministro Fernando Haddad.

Além desses programas, o governo Lula buscou preocupar-se na melhoria dos indicadores da educação básica, com o intuito de alcançá-la, passando a disponibilizar financiamento para a capacitação e qualificação profissional de gestores e educadores, priorizando-os no exercício em escolas públicas da educação básica. Ocupou-se ainda, na organização e criação de cursos de formação continuada para conselhos escolares, compostos por professores, funcionários e diretores escolares.

As iniciativas fornecidas pelo Ministério da Educação buscaram fomentar novas práticas educacionais democráticas através da gestão escolar. Estas são vistas como medidas que favorecem melhorias na qualidade da educação pública brasileira, tendo como objetivo prioritário a qualificação dos dirigentes escolares e melhorias na gestão escolar que passam a dispor de mais oportunidades de formação continuada na escola.

Os objetivos dessas iniciativas, aspiram dar incentivo a implementação da gestão democrática e a capacitação dos diretores nas escolas de educação básica, por meio da qualificação em conhecimentos sociológicos, filosóficos, de fundamentos da educação e organização das políticas educacionais no Brasil, além de serem conjunto de ideias trazidas pelo MEC; aos gestores educacionais, buscando produzir nesse público condições para modificação da prática gestora, visando a aproximação dos sujeitos as reais intenções das proposições políticas, dos seus meios desconstrução e

implementação. Nesse contexto pode-se notar segundo a UNESCO, 2000, que:

As discursões que então ocorrem em torno da profissionalização da gestão educativa deixaram evidente que não seria mais possível continuar a improvisar num setor de reconhecida importância para o futuro dos países. A profissionalização da gestão, que antes só tinha assento nos bancos acadêmicos, ganhou status de instrumento estratégico para o êxito da política educacional. (UNESCO, 2000, p. 4)

O grande desafio para a formação de gestores não está apenas atrelada ao fator institucional e sim, passa a ser visto como um fator educacional de grande importância para o país. A profissionalização que antes só tinha prioridade em bancos acadêmicos, hoje passa a ser um âmbito nacional adquirindo forças no modelo político educacional, passando nesse momento a formação dos gestores pedagógicos um fator nacional, e desenvolvimentista do país, sendo assim cabível afirmar que uma gestão de qualidade proporciona um maior êxito educacional dentro da instituição, hoje professores e alunos dependem de um bom gestor para que o ensino escolar tenha êxito, é cabível ao gestor manter o funcionamento adequado da instituição. Sendo que para que isso venha ocorrer é necessário este ter um bom preparo e uma boa formação. Entre outras visões, torna-se evidente segundo Aguiar (2006) que:

Os cursos de pedagogia não oferecem mais a formação para a gestão. As licenciaturas têm a função de preparar para a docência. As Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia, a partir de 2006, apesar de estabelecerem objetivos amplos para a formação do pedagogo, acabam por transferir à pós-graduação a tarefa de formar profissionais para as funções de administração, de forma geral, da educação básica (AGUIAR, 2006, p. 820).

Os cursos de pedagogia agora passam a ter um maior significado, com atributos de uma formação por completo para as licenciaturas, passando as licenciaturas a ter um maior preparo profissional formando para a docência, sendo de significativa contribuição a atuação das diretrizes em dinamizar o ensino ampliando o curso pedagógico, dinamizando e promovendo um maior

leque de possibilidades de atuação no campo pedagógico, em sua formação e especialização da educação básica.

As responsabilidades agora são transferidas aos cursos de pós-graduação, constatando que elementos utilizados na prática dos gestores devem estar fortemente presentes na sua formação, passando a pensar em novos caminhos para que os cursos de Pedagogia passem a incluir a gestão na perspectiva da formação continuada.

Não é o caso de abrir mão das disciplinas ofertadas atualmente no curso condizente a fundamentação teórica ou de um espaço formativo mais amplo. E sim no fato das políticas públicas passarem a analisar seus indicadores sociais e resultantes dos processos avaliativos das concepções epistemológicas, de modo a acrescenta-la de modo cabível na escolha curricular do curso.

2.3 Desafios da gestão escolar na atualidade: demandas de formação e atuação na escola

A gestão na atualidade é hoje vista como processo de diversos interesses sócio governamentais. Esta por sua vez é vista atualmente como um instrumento do Estado, responsável pela organização e realização de ações que buscam atender as necessidades dos indivíduos, assegurando os seus direitos, de forma individual e coletiva, através de obras e serviços de cunho social, além do papel das funções políticas de cunho educacional. (LENER, 2010)

No ambiente escolar, o gerir se faz presente na vida cotidiana dos segmentos que atuam nas instituições de ensino, cabendo ao gestor o papel de liderar, coordenar, administrar, organizar e participar da regulação entre os meios e os fins de uma atividade, ou empreendimento.

Durante muito tempo a formação do gestor e a formação docente estiveram fragmentadas, valorizadas e reconhecidas com êxito pelos órgãos

governamentais, vem hoje em um certo equilíbrio social e governamental. Mas esse fato não deixa ser repensado, no ano de 2010, LERNER ao desenvolver uma pesquisa com alunos chega a seguinte conclusão:

[...] não houve equilíbrio entre formação do docente e a formação do gestor, ficando esta em segundo plano. Uma parcela significativa dos alunos alegou que a gestão foi trabalhada apenas durante o 4º ano, o que pode ter empobrecido o seu maior aprofundamento. A outra parcela dos alunos, por sua vez, defendeu que houve um equilíbrio durante as discussões realizadas, sendo ambos os assuntos debatidos. Novamente, contudo, a ênfase na teoria e a falta de conteúdo práticos foram levantados pelos participantes da pesquisa (LERNER, 2010, p. 34).

Esses dados evidenciam segundo ele que os alunos sujeitos da pesquisa não possuem uma concepção e entendimento homogêneo do que é ser pedagogo. Estes indicam características de postura, como: ter compromisso com a busca de conhecimento, com a sala de aula, ter responsabilidade, aceitar o diferente, atuar como educador transformador da realidade, estimular potencialidade.

Este perfil é focado na docência, evidenciando a visão de pedagogo apenas como professor, demonstrando uma visão de que o curso está transmitindo para a maioria dos alunos, participantes da pesquisa, a afirmação que o curso de pedagogia forma bem somente o professor para a Educação Infantil, não forma o gestor, fator este refletido no papel do Estado e Governo Brasileiro.

Esse fator é refletido também nos processos de descentralização das políticas educacionais levadas a cabo a partir da década de 1980, numa perspectiva de democratização ou transferência de responsabilidades dos órgãos centrais para as unidades escolares, passaram a exigir a tomada de decisões ou a execução das ações pelas equipes escolares, tendo a sua frente os diretores. Pode ser compreendido nesse contexto a importância do gestor no processo educacional, sendo demonstrado em como ocorre o processo de implementação das políticas educacionais, estas por sua vez,

deposita ao contexto da prática uma responsabilidade pelos resultados das ações produzidas pelo Estado.

Logo nota-se que, as ações e situações ocorridas nas escolas, podem contribuir para a produção do fracasso ou do sucesso das políticas públicas, além da figura do gestor. Sendo assim, se comparada a política a textos, escritas ou a livros, seu processo de interpretação começaria no momento da demanda, pois esta passaria pela formação até alcançar sua implementação numa pluralidade de autores envolvidos em promover seu funcionamento para seus destinatários (BALL, 2001; BALL, BOWE, 1998; MAINARDES, 2006). E o papel exercido pelos gestores escolares dentro das instituições de ensino passam a ser relacionados ao desempenho ao qual o sistema educacional apresenta no seu dado momento (MACHADO, 2000; ALVES, 2008).

Feito esta análise, é notável que o processo educacional não anda sozinho, passando a necessitar de bons gestores, administradores e políticas de cunho educacional eficiente que atenda a todos os critérios de um bom ensino ou um ensino de qualidade, sem falar num quadro eficaz de funcionários trabalhando nas instituições, de uma equipe confiável que faça acontecer, que ajude no alcance do desejável ou apesar das dificuldades que demonstre o máximo de interesse a se alcançar o desejado que seria uma educação de qualidade, de forma igualitária e para todos. Esse fator pode ser notado nas preocupações demonstradas por Machado (2000, p.111):

(...) seria omissão deixar de pontuar, no contexto da formação de gestores, o que já é de amplo conhecimento da sociedade e dos educadores brasileiros: a consideração do contexto dos avanços da gestão escolar no Brasil, desde a Constituição de 1998. Esse movimento foi seguido dos processos de escolha de dirigentes, da constituição dos conselhos escolares e do desenvolvimento de várias experiências bem-sucedidas. Entretanto, parece ser necessária uma ação determinada por outra via: a do desenvolvimento das competências das equipes e lideranças escolares como política capaz de auxiliar a escola pública no cumprimento das incumbências já estabelecidas na LDB, no capítulo que trata da organização da educação, onde a escola aparece, pela

primeira vez, como um dos protagonistas da educação nacional, ao lado da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Assim, é necessário que as escolas passem a implementar em sua prática pedagógica, a construção coletiva e compartilhada do processo educacional, cabendo ao gestor o papel de promover uma proposta pedagógica permanente e atualizada; buscando em seu projeto político pedagógico (PPP) condições para que a prática pedagógica dos professores contribuam para a uma ação mais cuidadosa e planejada para o processo de aprendizagem dos alunos, com um planejamento mais criterioso de atividades e aulas, definições de melhorias nas estratégias de ensino e melhor utilização de recursos para o processo de ensino-aprendizagem a serem utilizados, contrariando o processo arcaico e rudimentar de ensino, com o velho tradicionalismo da avaliação somatória e da reprovação.

Feito isso, é refletido que o PPP passa a ser o principal e mais importante projeto escola, atuante de forma global no contexto institucional. Quando bem trabalhado e desenvolvido pelo gestor, equipe educacional e comunidade escolar, passa a promover excelentes resultados. A esse respeito, Martins (2003, p. 62) sublinha que:

O projeto político pedagógico é a alma da escola. E só poderá ser motivador para todos os integrantes da comunidade escolar caso sua elaboração decorra de um processo realmente participativo. E sendo assim, a gestão do desenvolvimento desse projeto, para dar certo, só pode ser feita de forma coletiva, com repartições de responsabilidades e decisões de grupo. Não cabe ainda mais a ideia de um gestor ou diretor onipotente, detentor exclusivo da autoridade pedagógica e administrativa na escola. Mas cuidado: isto não significa que não seja necessária a existência de um gestor executivo, eficiente, líder de processos e estimulador das iniciativas.

Nesse modelo, cabe ao gestor o dever de efetivar juntamente com a coordenação pedagógica da escola, com sua equipe educacional e a comunidade em geral a busca de um melhor processo de ensino-aprendizagem, procedimentos de avaliação educacionais e medidas necessárias para a melhoria contínua dos resultados. Sendo assim, é indispensável uma política de formação inicial e continuada de gestores.

os professores não são fieis à ementa do curso, lhes faltam motivação, assumem unidades temáticas conteúdos diferentes de sua especialidade e estão sujeitos à rotatividade pelas unidades temáticas, falta planejamento, compromisso, dedicação, os conteúdos se repetem, tornam-se cansativos, desmotivadores, é necessário aprofundamento de estudos, mais desafios e mais exigências dos professores. (ALBUQUERQUE, 2001, p. 30)

Pois o papel escolar passa dessa maneira por um novo processo de compreensão do trabalho pedagógico, cabendo ao gestor conhecer os desafios e instrumentos de promoção da mudança para fortalecer práticas democráticas e o sucesso do trabalho coletivo.

Nesse ponto, cabe ao gestor as iniciativas de estimular a formação inicial e continuada, em serviços desses profissionais através de atividades que envolvam todo o coletivo escolar, com atividades dinâmicas, cursos de ampliação de conhecimento específico e técnico-pedagógico, passeios e pesquisas de campo, com atividades lúdicas, agindo de forma flexível, melhorando o desempenho dos profissionais e do ensino.

Por outro lado, é visto que no Brasil o processo educacional e das políticas públicas, ainda deixam a desejar, pois a qualidade do trabalho de gestores e professores vincula-se atualmente a uma série de fatores como: tamanho das turmas e ao número de alunos a serem atendidos, horário de trabalho, preparação das aulas, preparação profissional, tempo disponível, qualidade de recursos disponíveis, prática educativa, qualidade de recursos didáticos da escola. Cabe ressaltar ainda o fator dos baixos salários, excessivas horas de trabalho, carência de recursos escolares e investimentos governamentais, que torna o ensino a cada dia mais precário, desestimulado, estando cada vez mais carente, por conta de seus profissionais. (ALBUQUERQUE, 2001)

Por conta disso, as instituições de ensino devem sempre buscar sucesso escolar, como falado antes este depende do bom desempenho de seus dirigentes e componentes de equipe, cabem do a escola propiciar a aprendizagem de seus alunos, cumprindo requisitos básicos de sua função

social, sendo estes: o acesso, a permanência e a conclusão dos estudos de seus discentes em idade adequada.

Esse fato está diretamente ligado ao acompanhamento do gestor através de dados gerados e coletados de acordo com as modalidades de avaliação dos alunos e pelas atividades de avaliação escolar como um todo. Dentre esses dados é possível para o gestor conhecer em quais condições vive o aluno, se este está presente ou não as aulas, o padrão médio das notas das avaliações, quais apresentam maiores dificuldades, quais medidas tomar diante das citações apontadas, em fim um este tem o dever de analisar toda a comunidade escolar, tomando decisões quando necessário para promover o melhor ensino na instituição.(ALBUQUERQUE, 2001)

Dai o fato de a formação ser tão importante para gestores e professores, além do papel escolar assim demonstrado por Burgos e Caneval (2001):

[...] Além de um forte investimento na capacitação técnica do diretor, será preciso construir politicamente um novo consenso a respeito do papel da escola, incorporando à noção de êxito escolar, não apenas a proficiência dos estudantes em disciplinas específicas, mas também o seu efeito na difusão de valores comparáveis com a república democrática desenhada em 1988. E para essa escola existir, o diretor terá que ter as bases de sua autoridade reconstruídas, aliando competência administrativa e condições institucionais compatíveis com o exercício de uma verdadeira liderança política e pedagógica da escola. (BURGOS; CANEVAL, 2001, p. 42)

A gestão democrática é vista na década de 1980, como uma medida para se alcançar a democratização do ensino. Esta medida está diretamente ligada a comunidade escolar que por sua vez torna-se um espelho possibilitando a criação de um projeto educativo firmado a expectativas dessa comunidade relacionada à instituição de ensino, sendo esse um meio de colaboração para a disseminação de um novo modelo de democracia, viabilizando o aprendizado de participação política. Essa prática é vista como uma forma de expansão de ensino, abrindo portas possibilitando um ensino em que todos participam ou possam participar, pois este lida com um bem público que é o conhecimento, por que este promove o direito público à

educação, passando a contribuir para a democratização do país em fase de superação de um regime autoritário. Essa reflexão baseia-se em autores que apresentam dessa maneira razões pelas quais a gestão democrática foi tão aspirada na década de 1980 (PARO, 1996; FREITAS, 2000; LÜCK, 2000).

Mas o desafio pode estar ligado na associação desse conjunto de saberes estar diretamente ligado ao exercício de planejamento educacional, contando com o fato de envolvimento desse planejamento também relacionado as habilidades de concertação de vontades dentro da comunidade escolar, que é uma condição direta da gestão democrática.

Quando mudamos o foco para falarmos sobre a análise da gestão das unidades escolares, vemos que ela está perceptível aos reflexos situacionais, onde, a substituição periódica de diretores de escolas provoca impactos sensíveis, podendo ser estes se dar de forma positiva ou negativa. Já as instituições de ensino, reproduzem, num âmbito muito pequeno todas as características do sistema como um todo. Assim, reflete-se a reprodução das discontinuidades observadas na gestão de sistemas. Podendo durante o decorrer do processo pode surgir alguns possíveis agravos relacionados às mudanças do clima de gestão e a insegurança da comunidade escolar frente aos novos gestores, provocando um estranhamento dentro da instituição por parte dos profissionais de ensino e da comunidade escolar, particularmente pela frequência com que ocorrem atos autoritários e perseguições em relação a servidores e professores.(AGUIAR, 2006)
Conforme observa Oliveira:

E possível identificar nessas reformas no Brasil uma nova regulação das políticas educacionais. Muitos são os fatores que indicam isso, dentre eles é possível destacar: a centralidade atribuída a administração escolar nos programas de reforma, elegendo a escola como núcleo do planejamento e da gestão; o financiamento *per capita*, com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), por meio da Lei n. 9.424/96; a regularidade e a ampliação dos exames nacionais de avaliação (SAEB, ENEM, ENC), bem como a avaliação institucional e os mecanismos de gestão escolares que insistem na participação da comunidade (OLIVEIRA, 2004, p. 1130).

Outra característica que emerge dessa situação é a descontinuidade dos processos de qualificação de pessoal, de qualificação, que se dá através de cursos de formação inicial ou continuada e participação em eventos. Que por sua vez torna-se um investimento com retorno duvidoso, na medida em que as equipes qualificadas são periodicamente substituídas.

Geralmente essa substituição é feita sobre medida em municípios brasileiros, na forma de indicação onde na maioria das vezes devido a promessas e favores ofertados dos políticos ao povo ou vice versa, descartando profissionais capacitados ao cargo, priorizando o apoio eleitoral, indicando pessoas inexperientes e com pouca e na maioria das vezes nenhuma qualificação ou experiência profissional e de formação.

Mas existem exceções não podemos generalizar o modelo político, pois existem em muitos municípios a preocupação com a formação e qualificação dos profissionais, com a rotatividade das equipes técnicas das secretarias municipais de educação, por injunções dessa natureza, constituindo um entrave à melhoria da qualidade dos processos de gestão e até mesmo de qualificação de professores. Sem incluir aí os frequentes casos de perseguição políticas aos que têm vínculos com gestões anteriores. Conforme salienta Lima,

São regras sempre em vigor até serem substituídas por processos formais semelhantes, são obrigatoriamente do conhecimento de todos (enquanto presunção). Constituem um quadro construído e fixado em torno dos objetivos oficiais da organização (para a organização), são atribuições de significado normativo a ação organizacional, instituem uma hierarquia formal e distribuem atribuições e competências (LIMA, 2001, p. 51).

Essa conjuntura no ambiente escolar tende a ampliar ainda mais as disputas de poder, pois o diretor, pela natureza do trabalho que exerce, encarna um poder de chefia burocrática, sustentada na hierarquia e no conhecimento. Essa hierarquia pressupõe uma escala ascendente do conhecimento (maior que a dos demais sujeitos) no sentido de sugerir que, quanto mais alto o sujeito está na hierarquia (supostamente), mais conhecimento detém sobre toda a organização da escola (SOUZA, 2007, p. 8).

É notável que estas são situações conduzidas por deliberações, resoluções, decretos dos sistemas de ensino, e documentos oficiais que norteiam as práticas escolares, a cabo disso temos o exemplo do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do Regimento Escolar, sendo estas interações como o conjunto de regras formais, contrapostas as situações pautadas em organizações informais próprias dos ajuntamentos sociais que constituem modos próprios de pensar e agir do cidadão como próprio indivíduo, do próprio ser humano, das maneiras de refletir , tomar decisões, gerenciar e coordenar, acima de tudo na maneira sabia de solucionar problemas buscando o melhor para todos e para o grupo ou equipe inserida, assim cabível no papel do gestor escolar e no quanto é importância sua qualificação e formação profissional, e como cidadão.

3 ESTUDO DE CAMPO E ANÁLISE EMPÍRICA

3.1 Caracterizações metodológicas do estudo

Este estudo originou-se a partir de uma pesquisa de campo, do tipo esporádico, que segundo Almeida (1996, p.104) “tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, características, causas, relações com outros fatos”. Já que esta pesquisa trata-se de um trabalho de campo.

Para obtenção do levantamento de dados deste trabalho de pesquisa, considerou-se, como demanda metodológica prévia, o levantamento bibliográfico sobre o tema constituído, desenvolvido a partir do estudo de artigos inseridos na base de dados do Google Acadêmico e Scielo, passando estes a contribuir para o desenvolvimento, construção e aprofundamento do conhecimento sobre o tema analisado.

Esta trata-se de uma pesquisa de campo, sendo esta fundamentada num estudo bibliográfico desenvolvido a partir de material já elaborado relacionado ao tema em estudo, tendo como base fundamental reunir informações conceituais e fundamentos teóricos como subsídio a problematização do tema abordado.

Com os artigos encontrados foi realizada uma análise e interpretação do material bibliográfico permitindo a seleção daqueles relacionados ao objetivo do trabalho. Desenvolvido a partir de material já elaborado, alistado ao tema em estudo tendo como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e utilização das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Nessa perspectiva, a análise dos textos, livros e artigos nessa pesquisa, passam a assumir o papel fundamental de extrema importância para a fundamentação de ideias, reflexões, conhecimento, construção e transmissão de informações para os leitores e interessados sobre o tema, para obtenção de uma melhor interpretação e análise do material bibliográfico adquirido e a possível efetivação e realização do trabalho de pesquisa.

Segundo Noronha e Ferreira (2000, p. 191): estudos que analisam a produção bibliográfica em determinada área temática, dentro de um recorte de tempo, fornecendo uma visão geral ou um relatório do estado-da arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada.

Na opinião de Caldas (1986), se o problema de pesquisa pode ser definido como uma lacuna ou incoerência no corpo do saber, então podemos considerá-la, sim, uma pesquisa, já que por sua vez, a revisão desta literatura, como etapa prévia à abordagem empírica, pode ser organizada para estabelecer nexos no conhecimento existente.

Os sujeitos atuantes na área da educação que aceitaram contribuir com a fundamentação desta pesquisa, estando todos atuando na área educacional, em respectivas instituições localizadas na zona rural e urbana das cidades de Picos-PI e região. Os questionários são compostos por questões abertas e fechadas, relacionadas à atual formação dos gestores, sendo as questões formadas e distribuídas em cinco módulos, que são: dados de identificação, rotina de trabalho, tomada de decisões e questões interpessoais.

3.2 Contexto e sujeitos da pesquisa

Para obtenção dos dados foi realizado os questionários com gestores, em diversas escolas da cidade de Picos-PI e região, pertencendo estas instituições a rede pública e privada de ensino, atendendo a uma media geral de alunos pertencentes à pré-escola, ensino fundamental I e II, e ensino médio.

A pesquisa apresenta como sujeitos: os gestores de diversas escolas da rede privada que recebem todas as modalidades de ensino do infantil ao médio são eles: Instituto Monsenhor Hipólito, Colégio Santa Rita, Colégio Frei Galvão, Colégio São Lucas, Colégio Antares, sendo estes os contribuintes que aceitaram participar na fundamentação desta pesquisa. E as escolas da rede municipal de ensino, sendo elas: Ginásio Municipal de Sussuapara (fundamental II, EJA), U.E. São Sebastião (creche, infantil e fundamental I), U. E. Vila Nova (creche, infantil e fundamental I), U.E. Matias Fco. de Brito (creche, infantil e fundamental I), U.E. Borges de Sousa (creche, infantil e fundamental I e II), U.E Maria Gil de Medeiros (creche, infantil e ensino fundamental I), U.E. Teresinha Nunes (fundamental I e II), U.E. Urbano Maria Eulálio (creche, infantil e ensino fundamental I), U.E. Elpídio Borges dos Santos (creche infantil e fundamental I). E as escolas da rede pública estadual de ensino, que são: U.E. Petrônio Portela (Ensino Médio e Técnico), U.E Desembargador Vidal de Freitas (Ensino Médio), U.E Miguel Lidiano (Fundamental II), U.E. Mário Martins (Fundamental II e Ensino Médio), U.E. Landri Sales (Fundamental II e Ensino Médio), U.E. Marcos Parente (Fundamental II).

Com isso, configuram-se como sujeitos da pesquisa 20 gestores, pertencentes a 20 diferentes escolas, municipais, públicas, estaduais e privadas estabelecidas em diversas partes da cidade de Picos-PI e da região, abrangendo assim escolas de todas as modalidades de ensino que partem desde a creche infantil ao ensino médio, as escolas atendem um contexto familiar de baixa renda nas escolas da rede pública de ensino, e um público de classe média alta na rede privada de ensino, possuindo um contingente diário de discentes que atinge uma média de 350 alunos por

instituição, constituindo um contingente de uma grande diversidade cultural e econômica no campo de atuação dos indivíduos desta pesquisa.

3.3 Estratégia e instrumento de coleta de dados

Os dados para elaboração da dada pesquisa foram coletados através de questionários com gestores atuantes na área da educação escolar, em 20 instituições de ensino, tendo sido convidados a participarem dentro de um prazo de 15 dias para devolução do instrumento de coleta, após visita e contato pessoal com os mesmos membros em suas instituições.

Acerca do caráter específico do questionário como instrumento de coleta de dados, Gil (2002) ressalta-se que:

[...] Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “Face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde. Formulário, por fim, pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas, Gil (2002, p. 90).

Reforça-se a importância de que, ao se planejar uma pesquisa é necessário incluir um plano de execução, além da elaboração dos instrumentos ao serem utilizados na coleta de dados, tais como: formulários, questionários, roteiros de entrevistas, além de outros, (ANDRADE, 2001, p. 128).

3.4 Método de análise dos dados

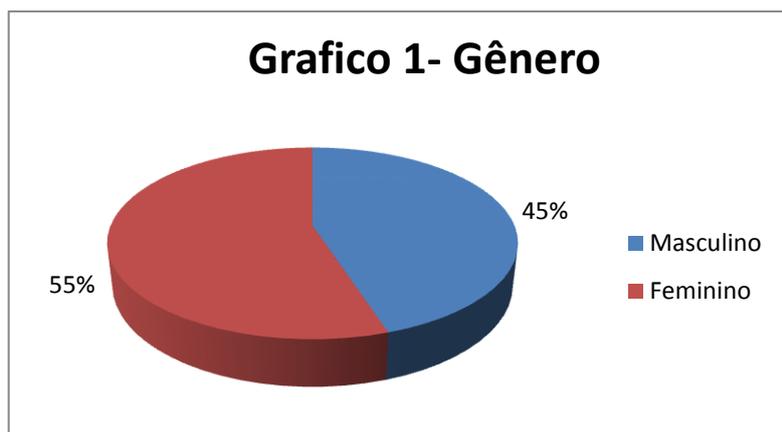
A coleta de dados foi realizada através de técnicas e estatísticas descritiva simples, com a utilização de cálculo de frequência e porcentagens. Os dados de natureza qualitativa foram submetidos a um processo de interpretação que contou com etapas de seleção, tabulação e codificação, de modo a possibilitar a sistematização do trabalho analítico com base nos objetivos próprios deste trabalho.

Após o conhecimento obtido por meio do estudo de campo e da bibliografia pesquisada, os dados foram analisados por meio de leitura e das informações coletadas no decorrer da pesquisa, e expressos através de tabelas e gráficos.

3.5 Apresentação e discussão de dados

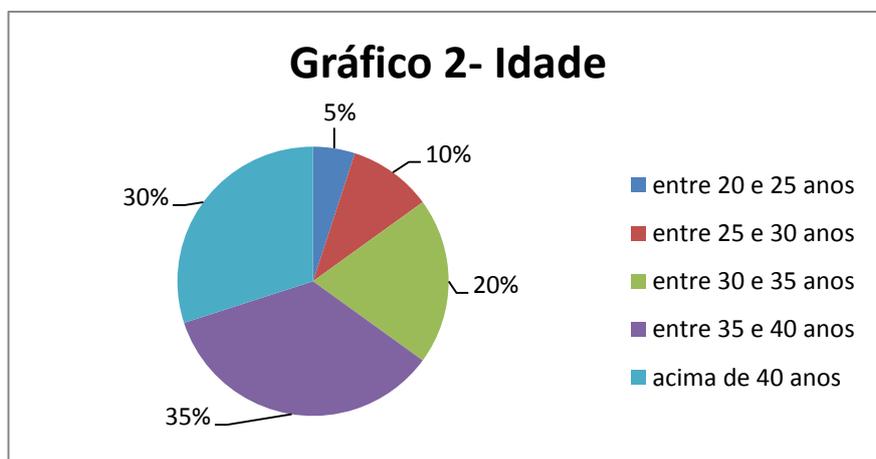
Na aplicação do questionário foi possível coletar dados para discutir acerca da formação inicial do gestor educacional, a partir de algumas escolas local onde se concretizou esta pesquisa. Entretanto, antes mesmo de arraigar essa discussão, fez-se necessário apresentar o perfil dos gestores contribuintes como informantes da pesquisa. Para obtenção do seguinte perfil dos sujeitos analisados.

Já que os dados relativos a questão da gestão escolar foram coletados possuindo como fonte de dados o questionário que, nessa ocasião se apresenta os dados relativos ao gênero destes sujeitos, partido da seguinte apresentação e classificação do questionário:



Fonte: Elaboração Própria (2014)

Com base no gráfico acima, observa-se que apenas 45% dos sujeitos participantes dessa pesquisa pertencem ao sexo masculino e que 55% destes são do sexo feminino. Já que a Pedagogia tem como referência figura feminina, devido atualmente a maioria das instituições de ensino escolar terem o pedagogo representado na uma figura feminina, devido ao maior afeto carinho amor, esta vem sendo os professores quase em sua maioria do sexo feminino. Priorizando suas habilidades e competências. Dentre estas perspectivas estão o fator da idade representado no gráfico 2.



Fonte: Elaboração Própria (2014)

Como se pode observar no gráfico acima, 5% tem entre 20 e 25 anos, 10% apenas destes sujeitos tem idade entre 25 e 30 anos, 20% estão com idade entre 30 e 35 anos, 30% tem idade acima de 40 anos e 35% destes sujeitos estão com idade entre 35 e 40 anos. Desse modo, pode-se perceber

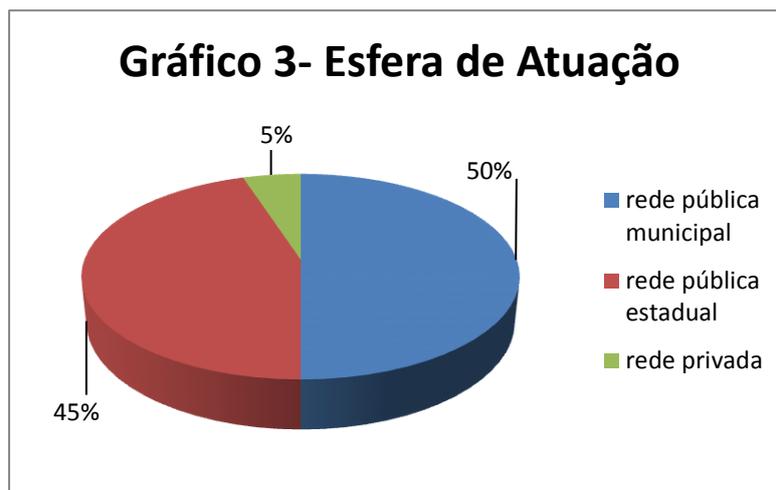
que a maioria destes sujeitos já apresenta uma grande experiência de vida, sendo seguramente que muitos destes já apontam ter vivenciado muitas experiências na sua vida profissional, possibilitando assim poder compartilhar de certa forma suas experiências em alguns momentos de participação efetiva durante sua formação e atuação como gestor (a) nas instituições de ensino.

Devido a preocupação do governo com a melhoria da qualidade do ensino por conta da formação dos gestores escolares, o MEC passa a justificar a transformação de um possível projeto em um programa de ensino, com ênfase apenas no Curso de Especialização em Gestão Escolar voltado para a formação continuada de dirigentes da educação básica, em nível de pós-graduação o *lato sensu*, sendo que na modalidade de educação à distância, com carga horária de 400 horas. (BRASIL 2009)

Priorizar-se-ia alguns eixos: o direito à educação e a função social da escola básica; políticas de educação e gestão democrática da escola; projeto político-pedagógico e práticas democráticas da gestão escolar. (BRASIL, 2009b). Esses eixos procuram despertar nos gestores concepções e práticas de gestão democrática, visando a organização do conselho escolar e da participação dos professores, alunos, pais e comunidade nos espaços de decisões coletivas.

Na presente pesquisa desenvolvida a respeito da formação do gestor escolar na atualidade tendo como fundamental importância identificar a formação do gestor escolar abordou-se 20 profissionais atuantes na área da gestão escolar, sendo estes do sexo masculino e feminino, atuando em instituições da rede pública e privada de ensino, com idades que variam entre 20 e acima de 40 anos, sendo que estes passam a assumir o cargo através de indicação, possuindo em sua maioria 4 anos de atuação como gestor na instituição e uma experiência que segundo a pesquisa, foi adquirida ao longo dos anos com a atuação na área educacional dados estes que variam de 4 a 8 anos de atuação como gestor e educador.

O gráfico 3 expõe em relação a esfera de atuação dos gestores escolares confirmaram que estão distribuídos da seguinte maneira:

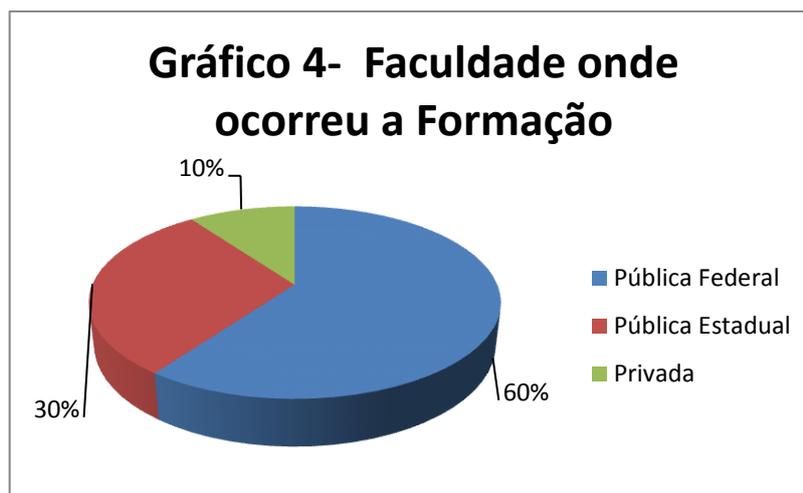


Fonte: Elaboração Própria (2014)

Diante da formação destes sujeitos, a pesquisa aponta que os sujeitos tem formação diversa que estão distribuídos da seguinte forma: 13 formados em Pedagogia, 02 formados em História e 05 formados em Letras/Português, sendo que todos possuem especialização. Mas nenhum deles possui formação Doutorado ou de Mestrado ainda.

Nos Municípios atualmente pode ser observado a importância da formação para a classe trabalhadora em geral, na área educacional por sua vez é constatado dados que visam o incentivo e preocupação dos atuais políticos e secretariados na busca de uma melhor formação dos profissionais atuantes no município, passando estes a buscar parcerias com instituições de ensino.

Segundo o Gráfico 4 apresenta o local onde ocorreu a formação dos gestores.



Fonte: Elaboração Própria (2014)

Observa-se no gráfico o local de formação de Graduação feita pelos gestores, em sua maioria, os sujeitos adquiriram formação em instituições ou universidades privadas de ensino correspondendo a 10% dos gestores participantes, já que este modelo de instituição está mais acessível, com uma praticidade maior e mais rapidez se tratando na formação profissional.

É visto que 60% dos profissionais se especializaram em instituições federais empatando com outros 30% que tiveram sua formação a instituições estaduais de ensino, estas por sua vez são escolhidas por serem publicas e por apontarem um reconhecimento muito grande no conceito de mercado de trabalho. Diante disso, é notável observar que:

Os processos de formação continuada em Gestão Escolar, estruturados por meio da modalidade Educação a Distância - EAD, integrados a um conjunto de ações formativas presenciais, pretendem democratizar ainda mais o acesso a novos espaços e ações, com vistas ao fortalecimento da escola pública como direito social inalienável (Brasil, 2009a, p.8).

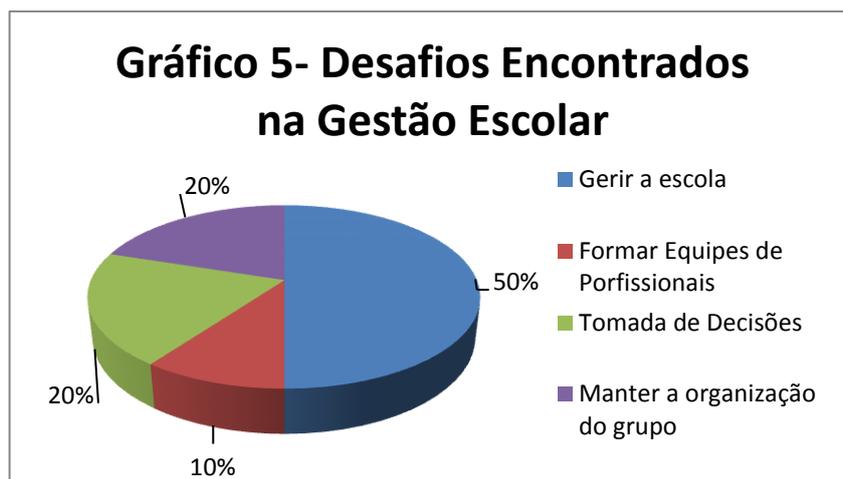
Os processos de formação a distancia hoje passam a oportunizar ainda mais o processo de formação de professores, devido sua praticidade e menor tempo de estudos dentro da instituição, já que a maioria dos professores tem uma carga horaria de trabalho muito grande e muitos desafios a enfrentar diariamente estes dão maior prioridades a esse modelo de ensino.

Logo, “a qualidade da educação superior é um conceito multidimensional que inclui todas as funções e atividades: ensino, pesquisa, fomento à ciência, pessoal docente, estudantes, estruturas físicas, equipamentos, serviços de extensão à comunidade e o ambiente acadêmico em geral” (BURLAMAQUI, 2008, p. 135).

Nessa pesquisa as análises aqui apresentadas, situam-se no âmbito da formação inicial do gestor educacional na sociedade vigente atualmente, o que a caracteriza como uma pesquisa descritiva e exploratória, que segundo Gil (2002) esta tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis, e acrescenta ainda que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e ressalta a existência de pesquisas, que “embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias”.

Dentre estes fatores pode ser analisado no decorrer da pesquisa e coleta de dados com gestores sujeitos participantes da pesquisa que a pesquisa é o fator fundamental para o bom aprendizado e enriquecimento profissional, atribuindo significados e relevância ao processo de formação continuada. Diante disso no decorrer da pesquisa é desenvolvida a seguinte pergunta em relação a esse aperfeiçoamento profissional: Durante algum momento em sua formação profissional inicial (graduação), você realizou estudos sobre Gestão Escolar? Por favor, nos informe quais e nos diga se você os considerou significativos e relevantes.

Em se tratando dos desafios da atuação dos gestores dentro das instituições de ensino que na sua maioria são de ensino Infantil e fundamental, passamos a observar segundo o gráfico 5.



Fonte: Elaboração Própria (2014)

Gerir a escola está é um processo de grande responsabilidade, esta passa a estar dissociado dos outros desafios. Já que são os desafios enfrentados pelo gestor escolar, na atualidade, este passa não só a manter o bom funcionamento da escola, sua ordem e organização do grupo e equipe escolar, assumindo papéis não apenas como de um diretor mais de coordenador, secretário, professor e responsável pela tomada de decisões, atuando como um gerente, administrador, mediador de saberes. Saberes estes não apenas de formação e sim de vida, provinda de experiências adquiridas durante todo o seu processo de formação e atuação como pedagogo ou profissional de ensino. Este passa não só a organizar fichas, horários, frequência, no entanto é responsável pela implantação e desenvolvimento de projetos e programas de ensino, de cunho sócio governamental. Programas estes como: PENAIC, EJA, MAIS EDUCAÇÃO, além dos projetos que são de intervenção e planejamento tais como o PPP, sendo necessário para o funcionamento da escola, o que se faz presente e de responsabilidade do gestor modificá-los e adaptando-o a realidades da escola, para obtenção o bom sucesso do ensino.

Sendo cabível ao gestor o papel de solucionar problemas, tomar decisões necessárias, buscando melhorias, cabíveis na busca de melhoria, pondo em prática não apenas seus conhecimentos mais suas experiências, não só adquiridas durante sua formação, mas sim experiências de vida,

vivenciadas e adquiridas durante todo o seu processo de aperfeiçoamento profissional e sua atuação em sociedade.

Por sua vez, o gestor dentro da instituição de ensino, ainda passa a enfrentar outros problemas como os de montar um grupo ou equipe escolar que participe da tomada de decisões junto com pais, familiares e todos os que fazem parte da escola, de forma democrática, na busca de melhores soluções e melhorias para a instituição, considerando sempre a melhor forma a ser tomada para a solução de possíveis problemas e desafios, na busca de uma melhor qualidade para o ensino.

A participação da comunidade que engloba: pais, família, e sociedade em geral, é um fator muito importante para o ensino, este por sua vez é mais um papel a ser desenvolvido pelo gestor, pois este é responsável por buscar a inclusão destes sujeitos na escola, vindo a participar de reuniões, palestras e visitas a instituição, pois só assim é possível a escola formar cidadãos críticos, éticos e atuantes para superar desafios e se impor diante deles, tomar suas próprias decisões e poder superá-los.

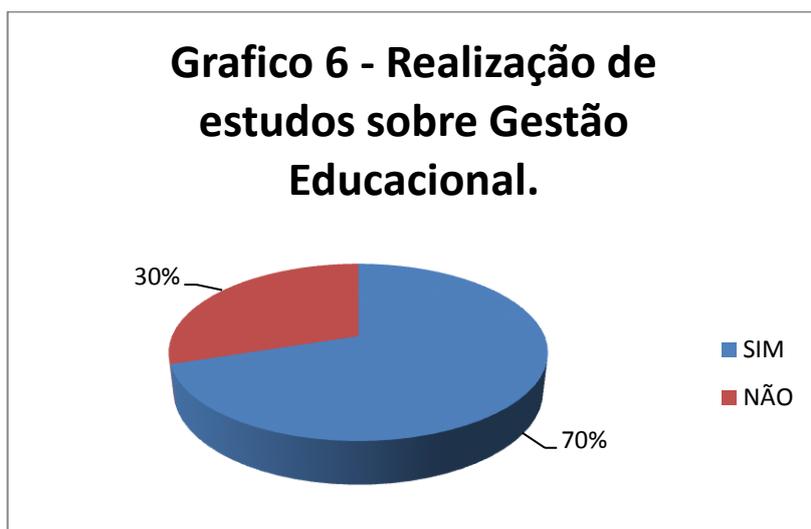
Como diz Paulo Freire, no processo de ensino aprendizagem da mesma forma que se ensina se aprende, pois hoje as instituições recebem públicos com grande diversidade cultural, com um leque muito grande de experiências vivenciadas e adquiridas na vida cotidiana dentro da sociedade, cabendo assim ao gestor administrar e buscar explorar da melhor forma esses conhecimentos, para assim poder formar cidadãos éticos, críticos, detentores de saberes e habilidades, podendo repassar e poder transmiti-los em sua atuação dentro da sociedade atual.

Diante disso pode ser observado no gráfico 5, que este exprime os desafios encontrados pelos gestores em sua atuação nas instituições, estando segundo a pesquisa a maioria dos problemas relacionados ao gerenciamento da escola o que corresponde a 50% dos dados apontados, em uma análise mais ampla é notável expor que este é um grande desafio para o gestor e que outros fatores estão voltados para números mais baixos como 20% relacionados a tomada de decisões e outros 20% voltados a

organização de uma equipe de profissionais, estando ainda em menor número que é de 10% dos dados dessa pesquisa voltados a formação e construção de uma equipe ou grupo de profissionais atuantes dentro da instituição de ensino.

Por sua vez esses dados mesmo por estarem representados em porcentagens menores não devem ser descartados de sua importância, pois estes são fatores que estão diretamente ligados ao funcionamento e bom sucesso do ensino e qualquer falha ou erro dentro desse contexto pode ocasionar ao insucesso e grande falha no ensino, ocasionando o grande fracasso escolar dentro da instituição.

Diante disso foi obtido uma série de respostas retratadas no gráfico 6 abaixo.



Fonte: Elaboração Própria (2014)

Observa-se aqui que no decorrer da pesquisa foram obtidas diversas respostas, quando se pergunta aos gestores sobre se fazem realização de pesquisas e estudos sobre gestão escolar, sendo que dentre os dados coletados nessa no decorrer da pesquisa, representam que dentre elas 70% dos vinte gestores escolares entrevistados afirmaram que Sim, fizeram

estudos em gestão escolar durante seu processo de formação inicial, apontando respostas afirmativas, explicando que estes conhecimentos foram adquiridos nas disciplinas da grade curricular do curso de pedagogia e durante os estágios supervisionados de gestão escolar. Destes, 30% dos sujeitos apontam respostas negativas Não, expondo que durante seu processo de formação não realizaram estudos em gestão escolar, estando sua atuação pautada e baseada apenas nos conhecimentos prévios que adquiriram durante o curso de graduação nas universidades de ensino.

Partindo assim da necessidade de construção de uma proposta pedagógica transformadora vendo a importância e precisão de desenvolver estudos contínuos em nosso cotidiano, na busca por melhorias e aprimoramento de no experiências no processo de construção de nossa formação e consequentemente de nossa sociedade.

Uma das formas de contribuição para este pensar, vem das palavras de Freire (1997, p.110): "a educação é uma forma de intervenção no mundo". Segundo ele, o ato de educar não se constitui apenas em transmitir conteúdos, mas em propiciar ao educandos a possibilidade de reconstrução do conhecimento que permitirá a compreensão do homem e suas complexas relações com o mundo, possibilitando assim o desenvolver de ações que venham contribuir para a formação continua de um Gestor educacional competente e comprometido com a escola, possibilitando assim, que esta venha de fato cumprir o seu papel social.

Para tanto, orientar a formação de Gestores educacionais na atualidade com vistas à transformação, significa desenvolver o sentido de investigação, da compreensão das complexas relações do dia-a-dia, dentro e fora da sala de aula, do saber ouvir o outro e o despertar de um novo olhar para o conhecimento, o que possibilitará o estímulo, a consciência e transformação da realidade. E que só será possível com o desenvolvimento constante das reflexões e estudos de aperfeiçoamento na formação profissional, possibilitando assim um diálogo dentro do processo educativo.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, é desenvolvido durante a pesquisa uma pergunta aparentemente semelhante a pergunta anterior mais

que está voltada ao estudo durante a formação profissional continuada, buscando saber se os gestores educacionais realizavam estudos sobre gestão escolar, solicitando a estes um informe nos quais e se estes consideravam significativos e relevantes para sua formação, como exposto no Gráfico 6.



Fonte: Elaboração Própria (2014)

É de conhecimento de todos que durante a nossa formação e atuação profissional, seja esta inicial ou continuada, torna-se necessário a busca pelo aprimoramento e melhoria de nossa atuação, que só vem a ser alcançada através de estudos contínuos de conteúdo e autores, mantendo assim o gestor educacional uma carga enorme de experiências e aprendizado. A cada dia enfrentamos desafios inesperados, ao qual somos obrigados a solucioná-los da melhor forma possível, superando obstáculos e problemas constantes, que dentro do contexto educacional, torna-se ainda mais complexo para os gestores, devido este ser o responsável pro todo o funcionamento e o gerir escolar, que por sua vez depende do grupo e equipe de profissionais atuantes na instituição, ao qual se necessita de uma boa formação e uma vasta gama de conhecimento e preparo para alcance de um bom ensino e uma boa atuação dos mesmos.

Visto isso, o Gráfico 6, passa a expor um dado que não muito agradável, pois este por sua vez passa a expor segundo os dados coletados e analisados no decorrer da pesquisa que: 80% dos Gestores educacionais participantes dessa pesquisa Não realizaram estudos sobre gestão escolar na formação continuada, e não apontam justificativas sobre esse fato. Isso, dentro da instituição de ensino pode vir a ser um problema grave devido o gestor atuante da instituição não possuir conhecimento necessário para atuar, já que atualmente o gerir não necessita apenas de experiências de sala de aula, mas também de experiências administrativas e de liderança, o que vem a necessitar em um maior incentivo dos políticos, secretários de educação e os próprios profissionais na busca de uma melhor qualificação profissional.

Por outro lado, 20% dos gestores da pesquisa afirmam possuir formação continuada em gestão escolar, e que todos os estudos foram realizados através de atividades individuais e em grupo, sendo expostas em forma de debate, discussões de textos e seminários, passando estes a servir para a melhor assimilação de conhecimento e experiências como agentes diretos do processo de gestão escolar. Isso se torna um fator extraordinário, ao qual é notável a busca de aperfeiçoamento profissional, que passa a atribuir e ser refletido dentro das instituições de ensino no bom funcionamento da escola e boa atuação dos gestores educacionais, sendo identificado não só em pesquisas, mas também através de observações do cotidiano e dia a dia da escola, e não só contatado por pesquisadores mais também pela própria comunidade que faz parte da escola.

É observado na atuação do gestor educacional que assim como no processo de formação profissional, estes estão ligados diretamente, já que o mesmo acaba por se configurar em uma ferramenta de diálogo entre alunos e professores, propiciando momentos de aprendizagem, visto que a configuração do ambiente virtual de aprendizagem denota acompanhamento do aluno por tutores, assistentes de turmas, coordenadores das salas e coordenação geral o tempo todo, dando a sensação de aprendizagem mediada, pois, na realidade o ambiente constitui-se numa tentativa de construção de comunidade de aprendizagem em que todos se ajudam.

Diante dos fatos já apontados anteriormente, pode-se analisar uma questão muito importante para a formação dos gestores educacionais, sendo este o papel das instituições em proporcionar momentos de incentivo e participação em atividades de estudos na área de Gestão Escolar, sendo retratado os resultados no Gráfico 7.



Fonte: Elaboração Própria (2014)

Observa-se nesse momento que o Gráfico 7, que retrata o incentivo das instituições ou sistemas de ensino quanto a participação dos gestores em atividades de estudos na área da Gestão Escolar, sendo cabível ressaltar que 70% dos sujeitos entrevistados afirmam que participaram de atividades voltadas à área da gestão educacional, estando estas relacionadas a cursos de capacitação ofertados pelas secretarias de educação e com relação ao conselho escolar, que necessita de uma maior qualificação dos profissionais para atuarem no desenvolvimento do processo educacional.

Os demais afirmaram que não participaram de nenhuma atividade voltada ao ensino da gestão escolar, e estes não apresentaram quais os motivos ou justificaram o porque de sua resposta, estando assim representados no gráfico 6 em um percentual de 30% dos sujeitos entrevistados nessa pesquisa.

Diante disso é notável a importância da pesquisa e coletas de dados para o desenvolvimento de trabalhos científicos, esta segundo Thiollent (2005) é definida como: “uma forma de questionamento de dada situação de modo a auxiliar os participantes na formulação de suas perguntas e na busca de respostas no seio da coletividade, o que pode leva-la a uma tomada de consciência ou forma de aprendizagem”.

O objetivo da pesquisa-ação consiste também em auxiliar os autores na tomada de decisão a serem orientados em função de valores ou objetivos coletivamente identificados. As decisões a serem tomadas são objeto de negociação com membros da diretoria”. (THIOLLENT, 1997, p. 86). Ou ainda reforçado ao apontar a pesquisa-ação como: “tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da citação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. (THIOLLENT, 2005, p. 16).

Thiollent (2005) afirma aqui que a pesquisa-ação é uma forma de experimentação em tempo real onde os participantes atuam de forma consciente, desempenhando o papel ativo no processo e em suas variáveis. O processo disciplinar é um fator muito importante para a formação e qualificação de gestores educacionais atualmente, disciplinas e conteúdos a cada dia tornam-se mais necessários a vida dos dirigentes escolares, necessitando de momentos de estudo sendo este individual e coletivo, relacionados ao trabalho e atuação como gestor. Estando representado no Gráfico 8.



Fonte: Elaboração Própria (2014)

O Gráfico 8, demonstra que diante de todas os desafios já tratados ao longo desse trabalho, ressalta-se aqui que os gestores da área educacional buscam sempre estar se informando sobre gestão, buscando assim aprimorar seus conhecimentos na área profissional. Especificamente, 50% dos indivíduos afirmam desenvolver estudos de forma coletiva em grupos de estudo, compostos por membros da gestão escolar, e outros 50% afirmam desenvolver estudos de forma individual em casa, na escola ou em outros espaços, utilizando-se de recursos tais como: livros, revistas, sites da internet, textos, jornais, além de outros.

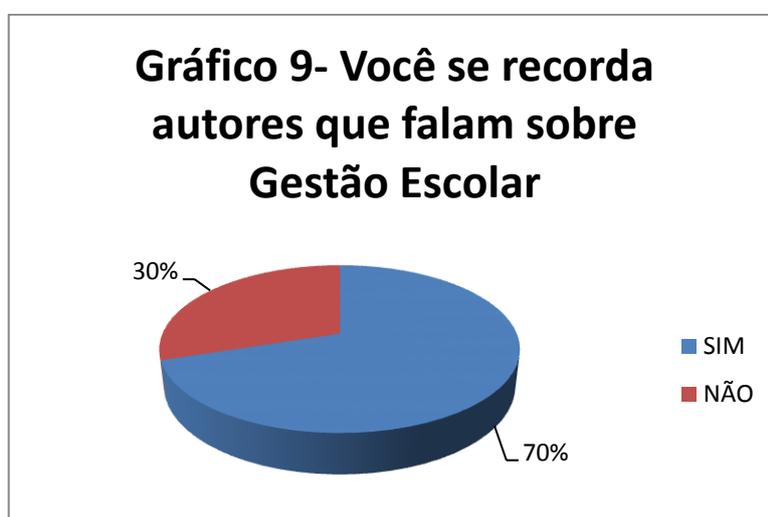
Estes por sua vez, se não tiveram uma boa formação e preparo para gerirem uma escola, podem vir a cometer falhas na sua atuação profissional como gestor, podendo assim ser observado e a apontar o quanto é importante e necessária a formação inicial e continuada para se ter uma boa atuação e meritocracia no trabalho de gestor no processo educacional e na busca de aprendizados, aperfeiçoamento de informações e de preparação para o trabalho.

Conforme aborda Neto (2006, p. 27), “a tradição dos processos educativos tem sido o monólogo dos sujeitos”, ressaltando ainda que, estamos impregnados da visão positivista, fazendo-se necessário que passemos a nos ver e a ver os processos de formação construídos ao longo

de nossa vida e apontarmos um novo caminho, ou seja, que o diálogo passe a se construir e reconstruir no nosso fazer pedagógico iniciando com nós mesmos, para a partir daí ampliarmos nossas ações em nossas salas de aula.

É necessário que busquemos um olhar diferenciado, diante da formação dos Gestores Educacionais, que de acordo com Freire (2002) deve estar focalizado para diagnosticar, detectar o saber e o não saber do outro. Buscamos a diagnose realizada em nossa escola para fundamentar nossa proposta. Buscado sempre ouvir os professores a fim de identificar problemas e necessidades em sua formação, assim como elencar os temas de interesse e os sentimentos em relação à formação que seria desenvolvida.

Durante a pesquisa buscou-se pesquisa identificar se os sujeitos recordavam-se de algum autor ou autores que tinham lido sobre gestão escolar, buscando ainda identificar o que estes consideravam o que vem a ser mais importante aprender/saber a partir dos desafios sobre o trabalho como gestor escolar.



Fonte: Elaboração Própria (2014)

Nota-se no gráfico que 70% dos gestores entrevistados afirmam saber nomes de autores que falam sobre gestão escolar, citando os como exemplo: Heloisa Luck, Aguiar, Dinair Leal, Cipriano Luckesi. Em

contraposição, 30% dizem que não sabem ou que não se lembram de autores que retratam o tema sobre gestão escolar.

Os sujeitos a ressaltam o que consideram mais importante a partir dos desafios do seu trabalho como gestor, citando como exemplos: - Sujeito 1 “que é preciso saber que para gerir uma escola é necessário a participação de todos. Que todos são peças fundamentais para o bom funcionamento da unidade e que temos muitas limitações devido trabalhar dentro desses limites”. - Sujeito 2 “o saber envolver a comunidade escolar nas decisões e ações a serem tomadas na escola”. - Sujeito 3 “saber lidar com diversas citações problema, ter flexibilidade nas ações de gestor e saber articular bem as ações”. Logo, Dourado (2006, p.79) ressalta que:

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

Portanto, necessitamos estar atentos para as metas e estratégias previstas no novo Plano Nacional de Educação - PNE, quando se refere ao provimento do cargo de gestor na meta 19:

Garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escolar; aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos de diretores escolares (BRASIL, 2011, p.47).

Logo, podemos concluir com Gohn (2008, p. 110) que devemos lutar para desenvolvermos saberes técnicos, políticos e éticos. Não basta um programa, curso, seminário ou oficina, mas uma luta coletiva para que possamos juntos, construir cidadãos éticos, ativos, participativos, com responsabilidade como universal, é retornar as utopias e priorizar a participação na construção de agendas que contemplem projetos emancipatórios, que coloquem como prioridade a mudança social e qualifiquem seu sentido e significado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A educação no Brasil vem sendo cada vez mais retratado, como fator fundamental a formação e especialização do gestor educacional. Frequentemente, instituições exigem, para o exercício de sua função social com qualidade, não só de professores bem formados, como também de gestores que a compreendam nas suas relações com o contexto social, capazes de articular efetivamente as ações. Passando as demandas escolares tornam-se mais complexas, cobrando cada vez mais dos profissionais da área educacional, implicando em desafios para a formação inicial dos gestores, a fim de que possam assumir responsabilidades, tais como o gerir e administrar a instituição.

É visto que a formação continuada de professores e gestores se legitimam pela correspondência entre os dispositivos formativos e as demandas sociais. Sendo cabível o papel fundamental de promover a construção de novos saberes e competências, o que a torna ainda mais importante e indispensável, diante das especificidades de atuação de trabalho e sociedade vigente.

Esse presente trabalho parte de um pressuposto, que tem como fator primordial poder despertar o gosto e interesse dos leitores pela formação inicial dos gestores na atualidade, sendo este o tema trabalhado e o compromisso em poder servir de espelho ou base para os futuros trabalhos e o despertar de novos interesses pelo tema e pesquisa. Servir como espelho e base para os futuros pesquisadores, não apenas como ancora de pesquisa, mais como mediador do saber de outras possíveis pesquisas. Pesquisas estas que possam contribuir não apenas para a formação inicial de profissionais, mais também para um conhecimento que ao ser adquirido perdure para uma vida toda. Conforme Albuquerque (1999) e Chiavenato (2002):

“a gestão de pessoas é a função essencial que busca a cooperação de pessoas que trabalham nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Constitui desse modo, uma evolução das áreas designadas no passado como

administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos”.

É notável que estes autores, visam a gestão de pessoas como modelo de substituição do termo administração de recursos humanos, já que esta ainda é a expressão mais utilizada atualmente para designar os diversos modos de lidar com os processos organizacionais.

Diante disso Gil (2001) esclarece que os argumentos em prol das mudanças de nomenclatura ressaltam que o termo administração de recursos humanos é limitado, passando este a implicar na percepção das pessoas que trabalham numa organização, apenas como recursos, junto dos recursos materiais e financeiros.

Fator este que segundo autores adeptos à área da gestão de pessoas, procuram designar os funcionários que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, e sim como colaboradores ou parceiros. Estando assim, o termo gestão voltado a uma concepção a cerca de pessoas e de sua organização e refletida de forma direta na atuação e papel do gestor escolar dentro das organizações de ensino.

Assim a gestão passa a constituir ainda uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas organizações, visto que as expressões mais evidentes tem sido dadas pelas revisões de obras relativas a gestão de recursos humanos e aos cursos que vem sendo oferecidos por instituições especializadas. (CHIAVENATO, 2002, TOSE, 1998).

Fator este refletido no papel dos gestores escolares estado em um diferencial, de compatibilidade entre o conhecimento, habilidades e desenvolvimento, posicionamento e forma de gerir e posicionar-se diante de situações, obstáculos e desafios inesperadas que surgem durante o processo educacional, cabíveis ao papel do gestor na atualidade.

A gestão na atualidade é vista como processo de diversos interesses sócio governamentais, instrumento do Estado, responsável pela organização

e realização de ações sociais, além do papel das funções políticas de cunho educacional.

Dentro da instituição de ensino, o gerir se faz presente na vida cotidiana, dos profissionais e da própria instituição, cabendo ao gestor o papel de líder, coordenador, administrador e participar da regulação entre os meios e os fins de atividades de formação e construção não apenas de formação e preparo para o mercado de trabalho. E sim um gerir para a construção de cidadãos técnicos, críticos, dotados de saber e conhecimento, disciplinados, atuantes no meio e preparados para enfrentar qualquer obstáculo ou barreira imposta pela sociedade, é saber se posicionar e lidar diante de cada tipo de problema podendo superá-los. Esse é o papel do gestor gerir para a vida dos sujeitos, preparando-os para a atuação em sociedade.

Dai a importância, da formação dos gestores, esses fatores só poderão ser desenvolvidos de uma melhor forma possível se o gestor estiver uma boa qualificação, preparo. É ter flexibilidade para atuar diante de ações, fatores dados, o que se faz necessária possuir uma vasta aprendizagem e conhecimento sobre a área da gestão escolar. Mas não sabemos tudo, não nascemos dotados de conhecimento e no processo educacional, da mesma forma que se ensina se aprende, o processo de ensino aprendizagem é sempre contínuo e quanto mais atuamos dentro deste modelo passamos a cada vez mais a adquirir conhecimento, ao se trabalhar com diversas culturas, experiências de vida, o que torna o processo de atuação do gestor dentro da instituição mais prazeroso, compensador e apaixonante. O que dinamiza e impulsiona a busca dos gestores em aprimorar-se na busca de uma melhor formação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, M. A. da S. et al. Diretrizes curriculares do curso de pedagogia no Brasil: disputas de projetos no campo da formação do profissional da educação. **Educ. Soc.** 2006, vol.27, n.96, p. 819-842.

ALBUQUERQUE, H. M. P. **Relatório final de pesquisa-** IES Privada Confessional. São Paulo, 2011 (Mimeografado).

ALVES, F.. Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 134, mai./ago. 2008, p. 413-440.

ALONSO, Myrtes; ALMEIDA, Maria Elizabeth de. **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Portaria no- 145, de 11 de fevereiro de 2009**. Publicada no DOU – Seção 1 – pág. 15 – 12/02/09. Disciplina o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública. Brasília, 2009.

_____. **Escola de gestores da educação básica pública**. Brasília, 2009a.

_____. **Programa nacional escola de gestores da educação básica pública. Projeto curso de especialização em gestão escolar (lato sensu)**. Brasília, 2009b.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília. 20 dez. 1996.

_____. Resolução CNE nº. 1, de 15 de maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2006.

_____. Resolução CNE/ CES nº 1, de 8 de junho de 2007. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu, em nível de especialização. **Diário Oficial da União**, Brasília.

BALL, S. J.. Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação. **Currículo sem fronteiras**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2001, p. 99-116.

BALL, S. J.; BOWE, R.. El curriculum nacional y su “puesta en práctica”: El papel de los departamentos de materias o asignaturas. **Revista de Estudios del. Curriculum**. v. 1, n. 2, 1998, p. 105-131.

BURLAMAQUI, M. G. B. Avaliação e qualidade da educação: tendências na literatura e algumas implicações para o sistema de avaliação brasileiro. **Estudos em avaliação educacional**. v. 19, n. 39, jan. /abr. 2008

BURGOS, M. B.; CANEGAL, A. C.. Diretores escolares em um contexto de reforma da educação. **Pesquisa e Debate em Educação**. v. 1, n. 1, 2011, p. 19-43.

CONCEIÇÃO, Francisca Maria da e NETO, José Francisco de Melo (Org.) **Aprimorando-se com Paulo Freire em Dialogicidade**. Coleção Paulo Rosas. Recife Pernambuco: Editora Bagaço, 2006.

CUNHA, Marcus Vinicius. Ciência e educação na década de 1950: uma reflexão com a metáfora percurso. In: **Revista Brasileira de estudos Pedagógicos**. Jan/Fev/Mar/Abr, 2004, nº5.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação. In: FERREIRA, N. S. C (org.) *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. Naura Carapeto Ferreira (Org.). 3ed.Cortez.2001.(p. 59-76).

_____. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas. *Educação e Sociedade* 28. n 100.out.2007 (p. 921-946).

_____. Políticas e Gestão da Educação Superior a Distancia: Novos Marcos Regulatórios. *Educação e sociedade*.v29. n104. 2008. (p. 891-947).

PERONI, V. **Política Educacional e Papel do Estado no Brasil dos Anos 1990**. São Paulo: Xama, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GOHN, Maria da Glória. Conselhos municipais de acompanhamento e controle **social em educação: participação, cidadania e descentralização**. In: **Conselhos municipais e controle social da educação: descentralização, participação e cidadania**. Donaldo Bello, Adolfo Calderón (orgs.). São Paulo: Xamã, 2008. p. 97-114

FREITAS, K. S. de. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000, p. 47-59.

LERNER, Priscila Goberstein. **Relatório final de pesquisa- IES Privada Confessional**. São Paulo, 2010 (Mimeografado).

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIMA, Lana Ferreira de. **A relação teoria-prática no processo de formação do professor de Educação Física**. Uberlândia: UFU, 2000. 235p.

LÜCK, H.. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000, p. 11-33.

MACHADO, M. A. de M.. Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000, p. 97-112.

MAINARDES, J.. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educ. Soc.** 2006, vol. 27, n. 94, p. 47-69.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. Dez questões sobre autonomia escolar: algumas respostas e muitos desafios. In: *Gestão Escolar*. Salvador: UFBA-ISP/FCM, Fundação Ford, 2003. p. 59 – 98. Série Documentos PRADEM.

NEGRINE, Airton. **Terapias Corporais: a formação pessoal do adulto**. Porto Alegre: Edita, 1998.

OLIVEIRA, D. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. ED. E SOC. Campinas, vol.25. n89. Set./Dez.2004. (1127-1144), disponível em:<http://www.cedes.unicamp.br>.

OLIVEIRA, D. A **reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização**. ED. E SOC. Campinas, vol.25.n89. Set./Dez.2004. (1127-1144), disponível em:<http://www.cedes.unicamp.br>.

PACHECO, J.A., MORAES, M.C. M de e EVANGELISTA, O. Políticas educacionais nos anos 90: a formação de professores no Brasil e em Portugal. *Educar* n18. Editora UFPR. 2001(p. 185-199).

PARO V.H. **Gestão democrática da escola pública**. Ed. Ática. 2006.

_____ Formação de Gestores Escolares: A Atualidade de Jose Querem Ribeiro. *Educação e Sociedade*. V.30. N107. Maio/ago.2009(p. 453-467).

SILVA, J. P. OURIQUE, M. L. H. A expansão da educação superior no Brasil: um estudo do caso Cesnors. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 93, n. 233, p. 215- 230, jan. /abr. 2012.

SOUZA, A. Rua **A escola por dentro e por fora**: a cultura da escola e o programa de descentralização financeira em Curitiba-PR. Dissertação de Mestrado (Educação: História, Política, Sociedade). São Paulo: PUC-SP, 2001.

SCOTUZZI. C. A. S. **Gestão democrática nas escolas e Pro gestão: que relação é esta?** **Dissertação de Mestrado**. Instituto de Biociências do Campus de Rio Claro. Universidade Estadual Paulista. Rio Claro/S P. 2008.

TAFFAREL, Celi Neuza Zulke. **A formação do profissional da Educação: o processo de trabalho pedagógico o trato com o conhecimento no Curso de Educação Física.** Campinas: UNICAMP, 1993.250p.

TEIXEIRA, B. de B.. **Por uma escola democrática: colegiado, currículo e comunidade.** Tese de Doutorado, Faculdade de Educação da USP, 2000.]

UNESCO. **Formação de recursos humanos para a gestão educativa na América Latina.** Cadernos da UNESCO BRASIL. Informe do Fórum realizado no IIPE, Buenos Aires, Argentina, 11 e 12 de novembro de 1998. Brasília: UNESCO, 2000. Cadernos UNESCO, Série Educação 4.

VALLE, Lilian do. **A escola e a nação: as origens do projeto pedagógico brasileiro.** São Paulo: Editora Letras & Letras, 1997.

Apêndice



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

*P*rezado(a) Gestor(a),

Este instrumento se destina à coleta de dados para realização de pesquisas sobre Gestão Escolar relacionadas às dimensões administrativas, pedagógicas, interpessoais e formativas. As pesquisas são desenvolvidas como parte da formação no curso de Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia (CSHNB/UFPI), sob a orientação do Prof. Leonardo Rolim Severo. As mesmas darão origem a Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) que buscarão refletir e construir alternativas para a melhoria dos processos de gestão a fim de que a escola conquiste maior qualidade e cumpra, de modo mais efetivo, com sua finalidade social. Para isso, contamos com sua colaboração no sentido de responder ao instrumento, nos fornecendo informações que serão usadas exclusivamente para fins de pesquisa, sendo que sua identidade pessoal será preservada em todas as partes do processo.

Colocamo-nos à disposição para maiores esclarecimentos e nos comprometemos que, ao término das pesquisas, nos disponibilizaremos para apresentar feedbacks quanto às nossas conclusões e alternativas encontradas.

Obrigado por sua colaboração.

Alielson Amaro de Moura Fé
(Acadêmico do 10º bloco do curso de Pedagogia)

Prof. Leonardo Rolim Severo
(Orientador)

Informações para contato:

Prof. Leonardo Rolim Severo
Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia
Campus Senador Helvídio Nunes de Barros
Universidade Federal do Piauí

Avenida Cícero Eduardo, s/n. Junco. Picos – PI. CEP: 60647675.

Telefone: (89) 3422-4207 Celular: (83) 9344-6678

E-mail: leonardorolimsevero@gmail.com



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

Sujeito N°.: _____

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Bloco 1 – Dados de identificação

Idade:	Sexo: () Masculino () Feminino
Há quanto tempo em que atua na escola?	Há quanto tempo em que atua como gestor escolar?
Qual o tipo de vínculo empregatício que você mantém na instituição ou no sistema de ensino em que atua como gestor? () Temporário () Efetivo	
Como você chegou ao cargo de gestor escolar? () Por eleições escolares () Por indicações	
Qual o tipo de escola em que você atua? () Pública Municipal () Pública Estatal () Privada	
Quais os níveis de ensino que sua escola oferta? () Educação Infantil () Ensino Fundamental () Ensino Médio	

Bloco 2 – Questões sobre sua formação

<p>Qual a sua formação profissional e em qual(is) instituição(ões) você a obteve? Nos informe, também, o ano em que você concluiu o(s) seu(s) curso(s).</p> <p>- Curso(s) de Graduação (instituição/ano de conclusão): _____</p> <p>_____</p> <p>- Curso(s) de Especialização (instituição/ano de conclusão): _____</p> <p>_____</p> <p>- Curso de Mestrado (instituição/ano de conclusão): _____</p> <p>- Curso de Doutorado (instituição/ano de conclusão): _____</p> <p>Durante algum momento da sua formação profissional inicial (graduação), você realizou estudos sobre Gestão Escolar? Por favor, nos informe quais e nos diga se você os considerou significativos e relevantes.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<hr/> <hr/> <hr/>
<p>Durante algum momento da sua formação profissional continuada (especialização, mestrado, doutorado e outros cursos de aperfeiçoamento, cursos de extensão ou cursos livres), você realizou estudos sobre Gestão Escolar? Por favor, nos informe quais e nos diga se você os considerou significativos e relevantes.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>A sua escola ou sistema de ensino já lhe proporcionou a participação em atividades de estudos na área de Gestão Escolar? Se sim, quais e o que você achou delas?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Que disciplinas ou conteúdos você acha que são necessários ao trabalho do gestor escolar? Por favor, preencha as linhas abaixo com as cinco disciplinas ou conteúdos que você considera mais importantes em ordem hierárquica.</p> <p>1: _____</p> <p>2: _____</p> <p>3: _____</p> <p>4: _____</p> <p>5: _____</p>
<p>Atualmente, você reserva momentos para estudos de temas relacionados ao seu trabalho como Gestor Escolar? () Sim () Não</p> <p>- Se sim, como você realiza esses estudos?</p> <p>() Individualmente, em casa, na escola ou em outros espaços.</p> <p>() Coletivamente, com os demais membros da Gestão Escolar.</p> <p>- Quais são os materiais que, comumente, você usa em seus estudos (por exemplo: livros, revistas, sites de internet, blogs, etc.)?</p> <hr/> <hr/> <p>- Você se lembra do nome de algum autor ou de alguma obra que tenha lido sobre Gestão Escolar? () Sim () Não</p> <p>Se sim, qual(is)? _____</p> <hr/>
<p>O que você considera que é mais importante aprender/saber a partir dos desafios do seu trabalho como gestor escolar?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
() Dissertação
(X) Monografia
() Artigo

Eu, Alilson Amaro de Moura Fé,
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação
Desafios na formação inicial do gestor escolar
na atualidade: reflexões a partir do contexto de Picos-PI
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 23 de Janeiro de 2015.

Alilson Amaro de Moura Fé
Assinatura