



CONECTANDO REDES DE APOIO A EDUCAÇÃO BÁSICA: A FORMAÇÃO CONTINUADA E INICIAL DE PROFESSORES PARA A GESTÃO ESCOLAR

Ações de pesquisa, ensino e extensão voltadas para sociedade

Rafaela Hesse¹
Elisiane Machado Lunardi²

RESUMO

O estudo foi sendo desenvolvido pelo grupo de pesquisa REDES/CNPQ, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), resultado de um projeto de ensino, abordou a formação inicial e continuada de professores no âmbito da gestão escolar, parte de uma abordagem qualitativa, participativa permitindo a inserção em diferentes proporções da realidade e seus atores sociais, numa interação entre a teoria e a prática (THIOLLENT, 2000). Foi desenvolvido por meio da rede de parceria e colaboração entre diferentes órgãos voltados à educação. Teve como objetivo qualificar a formação continuada e inicial de professores no âmbito da gestão escolar. Como resultados preliminares apontou-se: relevância educacional de impacto social, política e cultural quanto aos problemas e aspectos formativos no âmbito da gestão educacional; interação e rede de parcerias com órgãos; apropriação, utilização e reprodução do conhecimento no âmbito do ensino, pesquisa e extensão, envolvendo acadêmicos, professores formadores e pelos parceiros e público alvo; efeito na interação resultante das atividades acadêmicas e nas redes/sistemas de ensino; articulação entre a graduação, pós-graduação; diálogo com as redes de controle e apoio à educação básica. A qualidade de uma universidade está diretamente ligada à qualidade do ensino oferecido que, vincula-se ao trabalho que o professor realiza destinados à aprendizagem dos estudantes.

Palavras-chave: Formação inicial, Formação Continuada, Gestão escolar

INTRODUÇÃO

A formação dos profissionais do magistério para a Educação Básica tem sido objeto de debates ao longo da trajetória no contexto das políticas públicas brasileira e se tem constituído em campo de disputa de concepções, dinâmicas, políticas e currículos. Em comum, porém, os pesquisadores e atores envolvidos com esse objeto apontam a necessidade de se repensar a formação desses profissionais.

¹ Acadêmica do sexto semestre do curso de Pedagogia Licenciatura Plena Diurno da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM, RS. Bolsista PROLICEN do GEPE REDES/CNPQ. E-mail: rafaelahesse@gmail.com

² Coordenadora do curso de extensão e do Grupo de Estudos e Pesquisas REDES/CNPQ. Prof. Adjunta do Departamento de Administração Escolar/UFSM. Drª em Educação.

A partir desse repensar, com relação ao Parecer CNE/CP 2/2005 (BRASIL, 2015a) e à Resolução CNE/CP nº2, de 1 de julho de 2015 (BRASIL, 2015b), que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a **formação inicial em nível superior** (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a **formação continuada**, em busca de maior organicidade nos processos formativos e **maior articulação entre instituições de Educação Superior e Educação Básica**, o documento busca sinalizar para uma sólida formação **teórica e interdisciplinar dos profissionais**. As instituições da **rede pública** seriam espaço privilegiado das práticas docentes, considerando o contexto educacional da região onde será desenvolvido. Assim, as DCNs regulam que a formação inicial de profissionais do magistério será oferecida, preferencialmente, de forma presencial, com elevado padrão acadêmico, científico, tecnológico e cultural.

As DCNs preveem, também,

Que a formação inicial capacite o profissional do magistério da educação básica, para o exercício da docência e da gestão educacional e escolar na educação básica, o que vai requerer que essa formação em nível superior, adequada à área de conhecimento e às etapas e modalidades de atuação, possibilite acesso a conhecimentos específicos sobre gestão educacional e escolar, bem como formação pedagógica para o exercício da gestão e coordenação pedagógica e atividades afins (DOURADO, 2015b, p. 308).

Nessa direção, a temática deste estudo tratou sobre a formação continuada e inicial de professores no âmbito gestão escolar: conectando redes de apoio à educação básica, ressalta o caráter inovador dessas diretrizes: de um lado, dispõem que a valorização dos profissionais do magistério da educação básica compreende a *articulação entre formação inicial, formação continuada, carreira, salários e condições de trabalho*; de outro lado, reiteram, explicitamente, que, conforme a legislação vigente, cabe aos sistemas de ensino garantir tais políticas, de modo que os profissionais tenham assegurada sua formação, além de plano de carreira. Essas condições são necessárias para que o profissional possa atuar na docência e na gestão educacional dos sistemas de ensino e das unidades escolares de educação



básica, nas diversas etapas e modalidades de educação (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação de jovens e adultos, educação especial, educação profissional e técnica de nível médio, educação escolar indígena, educação do campo, educação escolar quilombola e educação a distância).

Assim, a formação inicial e a formação continuada destinam-se à preparação e ao desenvolvimento de profissionais para as áreas mencionadas acima, com o propósito de assegurar a produção e a difusão de conhecimentos de uma determinada área, bem como a participação na elaboração e desenvolvimento do projeto político pedagógico da instituição, com vistas à atuação profissional com qualidade, favorecendo a gestão democrática, o trabalho coletivo e a avaliação institucional (Art. 3º), conforme segue:

§ 2º [...] a educação contextualizada se efetiva, de modo sistemático e sustentável, nas instituições educativas, por meio de processos pedagógicos entre os profissionais da educação (professores e funcionários) e estudantes articulados nas áreas de conhecimento específico e/ou interdisciplinar, incluindo as áreas de formação e atuação dos funcionários, nas políticas, na gestão, nos fundamentos e nas teorias sociais e pedagógicas para a formação ampla e cidadã e para o aprendizado nos diferentes níveis, etapas e modalidades de educação básica, envolvendo de maneira articulada os diversos processos de trabalho que se efetivam nas instituições educativas e nos órgãos de seus sistemas de ensino.

Ainda a Resolução CNE/CP 02/2015 aponta a articulação do ensino, pesquisa e extensão com graduação e a pós-graduação, portanto a proposta desenvolvida abarcou a formação continuada e inicial de professores em gestão escolar: conectando redes de apoio a educação básica, repercutindo diretamente nos contextos educacionais em que os professores atuam num movimento de concretude da relação teoria e prática, impactando na formação dos acadêmicos da graduação, pós-graduação e professores/ gestores de Redes Municipais de Educação, bem como outros profissionais.

A garantia de padrão de qualidade dos cursos de formação de docentes ofertados pelas instituições formadoras (§ 5º, IV), como também a previsão da articulação entre a teoria e a



prática no processo de formação docente, tendo por fundamentos o domínio dos conhecimentos científicos e didáticos, contemplando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e ainda reconhecimento das instituições de educação básica como espaços necessários à formação dos profissionais do magistério.

Nesta seara [inter]relacional formativa justifica-se a importância de propor ações de ensino com as questões que envolvem a formação e atuação dos professores, em especial nas práticas que qualificam a formação pretendida. Para tanto, exige-se que se olhe sobre o viés de um ensino eficaz. De acordo com Cabrera (2010) e Cabrera e LaNasa (2008), o ensino eficaz está relacionado ao que é capaz de produzir resultados demonstráveis em relação à aquisição de competências.

Aponta-se que a qualidade de uma universidade está diretamente ligada à qualidade do ensino que é oferecido que, por sua vez, vincula-se ao trabalho que o professor realiza em sala de aula e em outros espaços acadêmicos destinados à aprendizagem dos estudantes. Dessa forma, o currículo dos cursos deverá ser dinamizado através de projetos de ensino que tragam impacto na aprendizagem dos alunos uma formação acadêmica consistente.

Nesta direção, este trabalho é oriundo da proposta de um projeto de ensino intitulado: “conectando redes de apoio a educação básica: a formação continuada e inicial de professores para a gestão escolar”, desenvolvido pelo Grupo de Estudos e Pesquisas Redes/CNPq, com fomento do PROLICEN da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Envolveu acadêmicas do curso de Pedagogia, acadêmicas dos Programa de Pós-Graduação em Políticas e Gestão educacional na UFSM, gestores da educação básica dos municípios de Cachoeira do Sul, Santa Maria, São Sepé, Ministério Público, Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, União dos Conselhos Estaduais de Educação do Rio Grande do Sul e Sindicato Municipal dos Professores de Santa Maria/RS.

A proposta deste estudo teve como objetivo geral, qualificar a formação continuada e inicial de professores no âmbito da gestão escolar: conectando redes de apoio a educação básica, que se desdobrou nos seguintes objetivos específicos: promover espaços de discussões acerca das agendas políticas internacionais de



educação, no sentido de compreender o papel delas como práticas de governamento em educação na contemporaneidade, compreender os marcos legais acerca das políticas públicas educacionais e gestão democrática na educação brasileira; articular parcerias com secretaria de educação e profissionais de redes de apoio a educação básica; organizar curso de formação no âmbito da gestão escolar para professores/gestores das Redes Municipais de educação; participar/ofertar encontros semipresenciais modulares com temáticas acerca da gestão democrática no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro; desenvolver competências para atuação na gestão da educação; qualificar a inserção, a parceria e as relações de cooperação da Universidade Federal de Santa Maria com Órgãos, Instituições, Redes e Sistemas de Ensino, na perspectiva de oportunizar/fomentar/desvelar estudos e ações de efetiva melhoria da produção do conhecimento na área da gestão educacional e políticas públicas para a educação básica.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se da metodologia participativa que, segundo Thiollent et al (2000, p.23), “[...] capacita os atores, implicando-os na construção do projeto e no seu desenrolar. Com ela, procura-se obter maior efetividade dos conhecimentos e soluções dos problemas detectados”. Entre alguns aspectos da metodologia participante, afirma Thiollent que “[...] a intercomunicação entre grupos envolvidos é fundamental para o processo permanente de consciência crítica” (p.46). Assim sendo, a proposta está baseando-se nos princípios de interação sócio histórica, considerando a formação continuada e inicial como um processo inter-relacional entre gestores/professores da educação básica, professores formadores UFSM, acadêmico de graduação e pós-graduação e demais profissionais de redes de apoio a educação básica.

Acrescenta-se, ainda, que o trabalho se desenvolveu, do ponto de vista organizacional, por meio da rede de parceria e colaboração entre a Secretarias Municipais de Educação Básica de Santa Maria e Cachoeira do Sul a Universidade Federal de Santa Maria, a UNCME, Promotoria Regional de Educação de Santa Maria e Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul.

A proposta foi desenvolvida com 07 acadêmicos (Programa de pós-graduação em políticas Públicas e gestão educacional – Mestrado Profissional; 03 acadêmicos (Programa de pós-graduação em políticas Públicas e gestão educacional – Especialização em Gestão educacional), 04 acadêmicos de Graduação (curso de Pedagogia) acerca da legislação educacional e atuação de gestores escolares, envolvendo a formação de 60 gestores da educação básica.

DESENVOLVIMENTO

Considerando a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (Lei n. 9.394/1996) temos a definição de que as instituições devem atuar a partir do regime de gestão democrática. Assim vemos o Art. 206 da constituição, na qual é dito que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; e na LDB, na qual é dito no art. 14 e 15 que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Dessa forma, o curso teve sua temática definida considerando a dificuldade apresentada por muitos gestores em sua atuação ao trabalharem com o tripé político (participação da comunidade na tomada de decisões), pedagógico (planejamento, currículo e avaliação) e administrativo (logística de infraestrutura, dos recursos humanos e dos recursos financeiros) necessários para que seja efetivada uma boa gestão na escola. Para sistematização e organização a proposta compôs as seguintes metas:

A Meta 1, preparação, envolve capacitação de 07 acadêmicos (Programa de pós-graduação em políticas Públicas e gestão educacional – Mestrado Profissional; 03 acadêmicos (Programa de pós-graduação em políticas Públicas e gestão educacional – Especialização em Gestão educacional), 04 acadêmicos de Graduação (curso de Pedagogia) com os seguintes as seguintes ações: promover espaços de discussões acerca das agendas políticas internacionais de educação, no sentido de compreender o papel delas como práticas de governoamento em educação na contemporaneidade; estudos sobre marcos legais acerca das políticas públicas educacionais e gestão democrática na educação brasileira; apresentação de estudos de casos e relatos de experiências; participação do VI Seminário Internacional de Políticas Públicas da Educação Básica da Universidade Federal de Santa Maria se constitui ação do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

A Meta 2, referente ao planejamento , Estabeleceu parcerias com as Secretarias municipais de educação de Santa Maria, Cachoeira do Sul, bem como Sindicato dos Professores Municipais de Santa Maria, Ministério Público-Promotoria Regional de Educação de Santa Maria, Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul e União dos Conselhos Municipais do Rio Grande do Sul, com as seguintes ações: contato com as secretarias de Educação de Santa Maria e Cachoeira do Sul; busca de parcerias junto às redes de apoio a educação básica; planejamento dos módulos de formação inicial e continuada.

A Meta 3, teve foco na execução da proposta que concretizou a organização e oferta do curso de formação continuada (40h) aos gestores escolares com 04 módulos em parceria com professores do Departamento de Administração Escolar/UFSM e parceiros representantes do Sindicato municipal de Professores de Santa Maria, Secretarias municipais de educação de Santa Maria, Cachoeira do Sul, Ministério Público- Promotoria Regional de Educação de Santa Maria, Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul e União dos Conselhos Municipais do Rio Grande do Sul.

O cronograma dos módulos e suas respectivas palestras está apresentando no quadro 1:



Data	Módulo	Palestras
25/05/2018	Módulo I: Políticas Públicas Educacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas Públicas, Gestão e Qualidade na Educação 2. Práticas Restaurativas: a educação entrelaçando redes
29/06/2018		<ol style="list-style-type: none"> 1. Currículo e BNCC 2. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado 3. Compartilhando boas práticas de gestão I
03/08/2018	Módulo II: Gestão Pedagógica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Defesa de dissertação: <i>Progressão continuada no bloco pedagógico: desafios para gestão escolar em uma escola pública da Rede Municipal de Santa Maria/RS</i> (Kátia Rezende Rodrigues/Grupo REDES) 2. Políticas Públicas e Gestão Educacional 3. Conselho Escolar como mecanismo de gestão democrática 4. Compartilhando boas práticas de gestão II
26/10/2018	Módulo III: Gestão Administrativa e Financeira	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controle social e qualidade na educação 2. Financiamento educacional e repasse de recurso 3. Compartilhando práticas de gestão III 4. Visita ao Jardim Botânico da UFSM
09/11/2018		<ol style="list-style-type: none"> 1. Acesso e permanência no contexto da RAE - Rede de Apoio à Escola 2. Visita no 1º Espaço Educar e Empreender de Santa Maria 3. Sessão Especial no Planetário da UFSM

Figura 1 - Fonte: Grupo REDES

Ainda, a Meta 4, **Avaliação**, foi [re]significar a formação inicial e continuada no âmbito das licenciaturas considerando princípios que norteiam a base comum para a formação inicial e continuada, tais como: a) sólida formação teórica e interdisciplinar; b) unidade teoria-prática; c) trabalho coletivo e interdisciplinar; d) compromisso social e valorização do profissional da educação; e) gestão democrática, com as seguintes ações: aplicação de instrumentos de coleta de dados sobre a temática proposta; produção de artigos científicos para divulgação dos resultados de pesquisa a partir das ações desenvolvidas; certificação dos participantes; avaliação final; produções científicas a partir da construção de dados do projeto.

A partir do desenvolvimento das metas do projeto, concretizadas nos módulos I, II e III, indicadas no quadro 1, aponta-se que o gestor escolar precisa ter competências para mediar e coordenar ações no âmbito administrativo, pedagógico e financeira, principalmente, destacar a importância do planejamento, o trabalho em conjunto e as inúmeras decisões a serem tomadas junto a sua comunidade escolar, bem como ter conhecimento da articulação e colaboração das redes de apoio no sentido de garantia da qualidade de aprendizagem dos alunos.

O desenvolvimento dos módulos contribui para conscientização do papel do gestor escolar no sentido de que este é um líder pedagógico o qual apoia e estabelece prioridades, avalia, participar da elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento, na capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para avançar. Também, auxilia os profissionais a compreenderem com eficácia a realidade educacional na qual atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem novas possibilidades, bem como enfatizar os resultados alcançados pelos alunos durante o processo de ensino-aprendizagem, no qual se evidencia a construção de novos conhecimentos e das suas personalidades.

CONCLUSÃO

A proposta deste estudo teve como objetivo geral, qualificar a formação continuada e inicial de professores no âmbito da gestão escolar: conectando redes de apoio a educação básica. Assim, a formação continuada tem por finalidade contribuir para a [re]significação de aspectos teóricos e práticos, no sentido de superar a ação fragmentada visando a interação entre os aspectos conceituais, procedimentais e atitudinais, oriundos do conhecimento da profissão/função traduzidos em saberes do conhecimento, saberes da ação pedagógica e saberes experienciais (GAUTHIER, 1998).

Também, priorizou o tripé formativo, apontado por Növoa (1995): desenvolvimento pessoal (produzir a vida do professor), desenvolvimento profissional (produzir a profissão docente) e desenvolvimento organizacional (produzir a escola). Esse é o plano que mobilizou esse projeto de ensino, partindo

do pressuposto que [re]construção do conhecimento e a [re]significação de saberes e fazeres é o principal critério na formação do professor e, também, dos gestores escolares público alvo das ações formativas deste estudo.

A Gestão Educacional é baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das incumbências desses sistemas; das várias formas de articulação entre as instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional; e da oferta da educação pelo setor público e privado. Cada sistema tem um papel a desempenhar no contexto educacional do País. No que diz respeito a educação básica, cabe aos Estados, Distrito Federal e Municípios ofertá-la, por sua vez, o ensino médio é um dever dos Estados e do Distrito Federal e a educação infantil dos Municípios, conforme Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96), de 1996.

Diferente da gestão educacional, a gestão escolar, trata das incumbências que os estabelecimentos de ensino possuem, respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino. Cada escola deve elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; cuidar do ensino-aprendizado do aluno, proporcionando meios para a sua recuperação; e articular-se com as famílias e a comunidade, proporcionando um processo de integração (VIEIRA, 2007).

Assim, a postura do gestor, necessária na gestão democrática é caracterizada pela própria comunidade, a qual sabe exigir comportamentos, atitudes e habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho. Uma das características apontadas por este novo modelo de gestão, refere-se à questão da liderança que deve ter o gestor da escola, como elemento fundamental na elaboração do processo participativo dentro da escola e com toda a comunidade. Outro aspecto enfatizado na postura do gestor é o que tenha coerência entre seu discurso e sua prática.

No entanto, o distanciamento entre a teoria e a prática ocorre quando os cursos de graduação focalizam conhecimentos, centram-se em conteúdos formais, deixando de lado os componentes necessários para o desempenho profissional que são as habilidades, propriamente ditas, ou seja, o saber fazer, as atitudes, o

predispor-se a fazer. Por conseguinte, cursos assim organizados são orientados mais para a cognição e menos para a competência.

Dentre as mudanças do cenário educacional e da gestão escolar, a formação continuada vem ganhando progressiva importância, como sinal de que o aprendizado deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais de qualquer organização humana. Na opinião de Machado (1999) a formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as mudanças aceleradas, com contextos complexos, diversos e desiguais, para aprender a compartilhar decisões, lidar com processos de participação e adaptar-se permanentemente às novas circunstâncias e demandas institucionais.

Portanto, a gestão democrática requer gestores capazes de reconhecer e participar das novas relações sociais em formação. As escolas e os sistemas de ensino são bens comuns, e a gestão democrática pressupõe que sejam governados por aqueles que os constituem. Às universidades, às redes de apoio, e aos demais órgãos interessados, importa auxiliar na formação continuada destes gestores, criando espaços para que compartilhem e estudem mais a fundo as questões envolvidas no tripé administrativo e pedagógico da escola de forma que venha a refletir em suas práticas na gestão da escola onde atua.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: 1998
- . _____. Conselho Nacional de Educação. Parecer Parecer CNE/CP nº 2/2015, de 09 de junho de 2015, das Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Brasília, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, seção 1, p. 13, 25 de junho, 2015a.
- . _____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases para a Educação Nacional. Brasília, DF: 1996
- CABREIRA, A. F; LA NASA, S. M. Classroom Teaching Practices: ten lessons learned. In: AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. (org.). Inovação e qualidade na Universidade. Innovation and Quality in the University. Porto Alegre: ediPUCRS, 2008.
- GAUTHIER, C. Por uma teoria da pedagogia: pesquisas contemporâneas sobre o saber docente. Ijuí: Unijuí, 1998.



MACHADO, Maria A. de M. Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais In: CONSELHO DOS SECRETÁRIOS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO. *Gestão educacional: tendências e perspectivas*. São Paulo: Cenpec, 1999. (Série Seminários Consed).

NÓVOA, A. Profissão Professor. Porto: Porto Editora, 1995.

THIOLLENT, Michel. Metodologia e experiências em projetos de extensão. Niterói: RJ: EDUFF, 2000.

VIEIRA, Sofia L. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. *Revista da ANAPE*, Porto Alegre, RS, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

DOURADO, L.. **Diretrizes curriculares nacionais para a formação inicial e continuada dos profissionais do magistério da educação básica: concepções e desafios**. Educação e sociedade, Campinas, v. 36, p. 299-324, 2015b.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

NÓVOA, A., FINGER, M. **O método (auto)biográfico e a formação**. Lisboa: MS/DRHS/CFAP, 1998.

NÓVOA, A. Formação de professores e profissão docente. In: NÓVOA, A. *Os professores e sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992. Papirus, 2003.