_____. Portaria nº 5.930, de 14 de outubro de 2013b.

_____. Portaria nº 7.464, de 03 de dezembro de 2015.

SILVA, M. C. G. A educação integral: a escola como direito na perspectiva da humanização e da cidadania. Filosofia e Educação, Campinas, SP, v.10, n.1, p.136-153, jan. /abr. 2018. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rfe/article/view/8652002. Acesso em: 08 mai. 2019.

ZANARDI, T. A. C. A Escola em Tempo Integral e o Currículo: Em Busca do Inédito e Viável. Revista @rquivo Brasileiro de Educação, Belo Horizonte, v.4, n. 7, jan/abr, 2016a. Disponível em: http://periodicos.pucminas.br/index.php/arquivobrasileiroeducacao/article/view/P.23187344.2016v4n7p87/10285. Acesso em: 19 mai. 2019.

_____. Educação Integral, Tempo Integral e Paulo Freire: Os Desafios Da Articulação Conhecimento-Tempo-Território. Revista e-Curriculum, São Paulo, v.14, n.01, p. 82 – 107 jan. /mar. 2016b.

Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/viewFile/26354/19389. Acesso em: 19 mai. 2019.

O GESTOR ESCOLAR: PERCEPÇÕES E CONSIDERAÇÕES DE UMA EDUCADORA

JANAINA SEVERINA DE SOUZA DUARTE

RESUMO

Resumo: O presente trabalho surgiu a partir da necessidade de compreender o papel do gestor escolar para a construção de uma escola de qualidade. Considerando as diversas ações do gestor, este trabalho apresenta as percepções de uma educadora, que monta suas hipóteses a partir de observações, leituras e reflexões sobre a legitimidade dos fazeres pedagógicos e administrativos da escola. O caráter formativo também é um dos aspectos abordados neste trabalho já que o gestor é também um formador de toda a comunidade escolar tendo em vista o avanço educativo dos alunos. As ações administrativas e pedagógicas se entrelaçam para que a escola dê saltos qualitativos na direção do tão sonhado ensino de qualidade. O Projeto Político Pedagógico, instrumento de tomada de decisão, é aqui discutido como a concepção de escola que se quer construir, partindo do pressuposto de que todas as escolhas são feitas em um coletivo e não apenas por uma um único agente e cabe, então, ao gestor coordenar, gerir e mediar a sua construção.

Palavras - chave: Gestão escolar. Projeto Político Pedagógico. Formação.

INTRODUÇÃO

A complexidade da educação brasileira tem feito os educadores repensarem

o significado social da escola e seu papel transformador, considerando educadores todos aqueles envolvidos com o processo de educação formal. Em constante processo de reflexão e de formação surge a necessidade de compreender esta complexidade para a construção de uma escola de qualidade. Nesta trama de papeis e de ações que acontecem dentro da instituição educativa, algumas se destacam como essenciais ao desenvolvimento do fazer pedagógico. Dentre elas as ações administrativas que aparecem não como a extremidade superior de uma escala hierárquica triangular, mas como uma parte integrante e de grande valor num círculo organizacional pedagógico.

Para que se compreenda qual a importância das ações administrativas para a construção de uma escola de qualidade é fundamental que se entenda o conceito de qualidade em educação e quais indicativos apontam que esta é ou não uma escola de qualidade.

Visitando os indicadores da qualidade na educação não há como não dissertar sobre o Projeto Político Pedagógico que surge, então, como a identidade da Unidade Escolar, aquele que diz o que é ou não qualidade para determinada escola. Considerando o PPP como a identidade escolar, a sua construção deve ser realizada sob a coordenação do gestor, mas com a participação coletiva dos envolvidos no processo educativo.

É importante salientar que este trabalho é a percepção de uma educadora atenta à dinâmica da escola e que não faz parte, diretamente de nenhum corpo gestor. A necessidade de sistematização das atribuições do gestor surgiu a partir de conflitos pessoais e diálogos com colegas para que se pudesse chegar a tão sonhada Escola de qualidade. As considerações explicitadas são os anseios de que a gestão pode sim contribuir para a transformação social por meio de ações pontuais e coerentes que levem em consideração a identidade dos profissionais, suas histórias de vida (NÓVOA, 1995.) e suas concepções de educação.

CONCEITO DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Qualidade é um conceito sempre muito discutido e exigido como a solução para os problemas da escola. Mas o que é então uma escola de qualidade? Como em qualquer outro serviço prestado à sociedade a qualidade tem um caráter subjetivo que impossibilita uma padronização nos processos de prestação. Neste sentido, para que se possa entender a qualidade é necessário um minucioso estudo sociocultural do contexto em que a escola está inserida.

O Ministério da Educação (2004) estabeleceu alguns indicadores de qualidade que podem contribuir para um entendimento adequado sobre o que é a qualidade nas escolas. De acordo com estes indicadores “Qualidade é um conceito dinâmico, reconstruído constantemente. Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir na busca da qualidade da educação”.

É importante destacar aqui a importância da comunidade escolar, pois a partir do que essa comunidade espera como sendo uma escola de qualidade, suas necessidades básicas de saúde, la-

zer, entre outras possibilitam à gestão um olhar cuidadoso na elaboração do Projeto Político Pedagógico que está intimamente ligado aos fatores da qualidade, pois caracterizam a autonomia da escola exposta nos indicadores da qualidade do MEC.

A qualidade, partindo do ponto de vista do senso comum, fica subjetivada aos anseios e padrões de vida e de trabalho de cada educador, educadora envolvidos no processo de ensino aprendizagem, no entanto se não estabelecermos parâmetros avaliativos suficientes e que sejam capazes de diagnosticar os problemas e indicar boas soluções para cada escola e comunidade torna-se impossível uma intervenção qualificada que dê conta das reais necessidades escolares.

O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E A FORMAÇÃO DOCENTE

Em diálogos reflexivos com educadores em processos de formação e em algumas unidades educacionais, foi possível analisar a importância do Projeto Político Pedagógico para a construção da identidade da escola e o quanto o corpo gestor tem papel fundamental em sua elaboração e implementação.

Por ser um importante instrumento de tomada de decisão e de reivindicação torna-se fundamental conhecê-lo em sua essência e entender quais as intenções explícitas nele. Diante de sua importância vale ressaltar alguns pontos relevantes para a elaboração do Projeto Político Pedagógico considerando o papel do gestor neste processo. Assim o gestor precisa:

- Conhecer, em primeiríssimo lugar, a comunidade escolar, seus alunos, corpo docente e funcionários;
- discutir com todos os envolvidos o que é e para que serve o PPP;
- considerar o PPP como instrumento de discussão e tomada de decisão;
- realizar um minucioso diagnóstico da comunidade escolar em seu contexto sociocultural, econômico, político, entre outros;
- convidar a comunidade/entorno a participar do processo de elaboração do Projeto;
- promover uma reflexão coletiva entre todos os envolvidos;
- estabelecer objetivos/metas, elaborar um cronograma de ações (...);
- pensar ações possíveis e que promovam a transformação social.

Dentre todos os itens elencados acima este último indica uma das principais características do Projeto Político Pedagógico, pois considera a transformação social como função primeira da escola.

No caso da organização escolar as questões éticas e administrativas têm a ver com a questão pedagógica. A equipe diretiva ou coordenadora, a quem cabe gerenciar o pessoal docente, discente, técnico-administrativo e de serviços, não pode dissociar da tarefa de gerência seu caráter formativo, razão maior da ação escolar a ser expressa no seu projeto-político-pedagógico. (BUSSMAN, 2010, p. 46)

José Misael do Vale (1999) sugere que todo projeto é uma ação consciente voltada para o futuro, por isso transformadora. O sujeito educador, ao pensar o

Projeto da Escola faz um exercício de se lançar ao futuro para então qualificar as ações de todos os envolvidos no processo educacional. Neste sentido o papel do gestor é o de formador de um novo pensamento, mais reflexivo, atrelado à construção da realidade que pensa suas ações administrativas em função do pedagógico. O professor, bem como o gestor precisa considerar o aluno como o principal interessado nos projetos da escola, aquele que dá sustento às discussões e base às justificativas de transformações e criações de novos projetos.

A formação continuada em serviço é um aspecto importante das ações administrativas do gestor escolar atrelado à elaboração e implementação do Projeto-Político-Pedagógico da Unidade Escolar. Como já citado o caráter formativo do gestor se estende à própria formação dos professores. Cabe diretamente ao coordenador pedagógico ser o par mais avançado nas formações e horários de estudos como HTPC's e PEA's que acontecem nas escolas públicas Estaduais e Municipais, salientando que ele também faz parte da equipe gestora.

O diretor é responsável direta e indiretamente por estas formações à medida que acompanha o planejamento do coordenador pedagógico e estabelece com ele algumas metas e objetivos para o plano de formação.

A formação durante a carreira do professor possibilita que ele aprenda a analisar questões práticas e teóricas com uma maior participação política e contextualizada. O professor crítico e reflexivo tem uma dinâmica para lidar com situações-problema e repensar sua prática a partir do cotidiano.

O que se tem discutido com grande entusiasmo é a questão da formação contínua nos próprios ambientes de trabalho, ou seja, na instituição escolar. Fusari e Franco (2005) apontam os benefícios de esta formação acontecer no próprio ambiente de trabalho:

(...) investimento no coletivo da escola, a problematização e análise das práticas em curso, propostas de mudanças no processo de reflexão coletiva dos professores, o estudo analítico do trabalho como currículo em ação, o reconhecimento da identidade dos sujeitos sociais que compõem as equipes escolares, etc.

Quando se faz formação na própria escola fica mais fácil para o professor lidar com as experiências e ao discutir com outros professores e profissionais redirecionar, ou não, essa sua prática.

Cabe ao gestor outra ação específica que é garantir um local adequado à formação docente, pois estes locais devem possibilitar um contato com a realidade, com a prática. Falamos tanto em reflexão sobre a ação (SCHÖN, 2000), que a formação deve seguir esta mesma linha. Segundo Maria de Lourdes Cró (1998) para que o professor não retorne às formas tradicionais de formação, é necessário que os ambientes sejam centros de investigação, escolas-laboratório, lugares de aquisição de cultura, etc.

Esses lugares devem formar um professor autônomo, que tome decisões, que reflita e teorize sobre suas práticas. Almeida (1999) trata das condições reais de atuação e de profissionalização docente, pois é muito comum que as instituições

exijam profissionais bem qualificados, no entanto não proporcionam melhores condições para a sua formação e seu desenvolvimento profissional. É sempre muito difícil exigir que os professores participem, constantemente, de formações e revejam suas práticas e teorias se não proporcionam melhores condições de trabalho.

Sacristán (1990, apud Almeida 2005) encara a Formação Contínua como uma das "pedras angulares" para qualquer mudança pensada para o campo da educação, para qualquer renovação no sistema educativo. Neste sentido a formação não deve ser considerada pelo corpo gestor como um aspecto emergencial, onde quando se observa uma situação-problema formam-se então os professores para atuarem pontualmente. Não! Esta formação deve ser vista pelo gestor como essencial ao trabalho pedagógico e como cita Sacristán "um recurso para a transformação".

Paro (2003) faz uma reflexão sobre o conceito de administração em geral e utiliza dos conceitos de consciência prática e práxis reflexiva para examinar o grau de consciência que os sujeitos têm das atividades que desenvolvem. Neste caso suas ideias podem ser utilizadas para discutir o processo de formação de um professor reflexivo e de que forma ele realiza a sua prática cotidiana.

A reflexão na gestão educacional segue o mesmo sentido e significado de reflexão do

professor, no entanto já não tratamos "especificamente" de sala de aula e de metodologias de ensino, mas de uma estrutura organizacional e que tem um olhar direcionado às atividades multifacetadas que acontecem na instituição.

É importante que a gestão reflita sobre o trabalho em conjunto com a comunidade, a qualidade social da educação, que una esforços na equipe para que todos possam atuar para o bem do maior interessado, o aluno. Gestão e docência seguem a mesma linha de reflexão, pois só assim pode-se realizar um trabalho coerente e significativo.

FORMAÇÃO INICIAL E CONTÍNUA DOS PROFESSORES

A formação - inicial e contínua - dos educadores é um elemento que deve acompanhálo em sua carreira, pois é esta formação que proporcionará as competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento de um ser crítico, reflexivo, e que teoriza sua prática. Fusari e Franco (2005) , em participação no programa salto para o futuro da TV Escola definem formação inicial e contínua a partir do seguinte conceito:

Via de regra, a formação contínua vem sendo compreendida como aquela que ocorre após a formação inicial (magistério em nível superior, licenciatura, bacharelado), a partir do ingresso do sujeito na carreira do magistério. Dito de outra forma, tudo aquilo que ocorreu antes do ingresso no trabalho entra na categoria da formação inicial e o que ocorre depois, na categoria de formação contínua. Seria como se tivéssemos dois tempos distintos no processo de formação: um tempo anterior e outro posterior.

A formação durante a carreira do professor possibilita que ele aprenda a analisar questões práticas e teóricas com uma maior participação política e contextualizada. O professor crítico e reflexivo tem uma dinâmica para lidar com situações-problema e repensar sua prática a partir do cotidiano.

Ainda partindo de Fusari e Franco (2005) percebemos que a formação contínua teve muitos significados, dentre eles as idéias de que a formação contínua surge para suprir as necessidades deixadas pela formação inicial do docente. Outro significado para a formação contínua diz respeito à "atualização do repertório superado pelo passar do tempo" e por fim a formação contínua como elemento de aperfeiçoamento de conhecimentos, ou seja, aprofundar, ou ampliar os conceitos que o profissional já tem, mas que deseja resignificá-los. "Discutir os pressupostos da formação do professor é discutir como assegurar um domínio adequado da ciência, da técnica e da arte da profissão docente, ou seja, é tratar da competência profissional" (ALMEIDA, 2005). Essa formação só se torna possível quando a encaramos como uma relação entre o professor, seus saberes e suas teorias, sua prática e seu trabalho.

A formação não pode se esgotar em "conceitos previamente estabelecidos". Em sala de aula, na instituição, etc, há uma complexidade que deve ser levada em conta nos momentos de formação, pois só assim estaremos lidando com a realidade direta de cada professor.

Ao decorrermos sobre a questão da formação inicial e contínua, atribuímos um especial cuidado ao conceito de formação inicial, pois a mesma não deve ser entendida como um paradigma que não possa ser repensado nem modificado, ou seja, formação inicial tem sua importância na carreira de qualquer profissional, pois é a partir dela que o sujeito inicia sua construção de hipóteses, críticas e conhecimentos, no entanto não pode ser encarada como única formação. Quando falamos em formação inicial enquanto um paradigma, pensamos, exatamente, no sentido de "não mudança", ou seja, um sentido de que ela não poderá, em circunstância alguma ser modificada pela prática, ou repensada na formação contínua, onde é possível se manter uma profunda relação entre teoria e prática.

Quando falamos em formação inicial enquanto um paradigma, pensamos, exatamente, no sentido de "não mudança", ou seja, um sentido de que ela não poderá, em circunstância alguma ser modificada pela prática, ou repensada na formação contínua, onde é possível se manter uma profunda relação entre teoria e prática.

Neste sentido Fusari e Franco (2005) sugerem a formação contínua como um dos elementos cruciais no desenvolvimento da profissionalização docente. Eles citam que a formação contínua se dá no desenvolvimento da ação do próprio professor. Nesse sentido de formação as políticas públicas que promovem formações para os indivíduos que trabalham na instituição, porém fora do próprio ambiente escolar, assim em cada formação participa um representante e depois o mesmo se transforma em multiplicador das ideias discutidas na ocasião. Esse modo de formação não acaba trazendo maiores

resultados para a instituição, pois há um grande descompasso entre "a mobilização para a capacitação" e os "resultados dessa capacitação para a mudança no processo de ensino-aprendizagem"

Mas o que se discute com maior entusiasmo é a questão da formação contínua nos próprios ambientes de trabalho, ou seja, na instituição escolar. Fusari e Franco (2005) apontam os benefícios de esta formação acontecer no próprio ambiente de trabalho:

(...) investimento no coletivo da escola, a problematização e análise das práticas em curso, propostas de mudanças no processo de reflexão coletiva dos professores, o estudo analítico do trabalho como currículo em ação, o reconhecimento da identidade dos sujeitos sociais que compõem as equipes escolares, etc.

Quando se faz formação na própria escola fica mais fácil para o professor lidar com as experiências que tem com suas ações e ao discutir com outros professores e profissionais redirecionar, ou não, essa sua prática.

Retomando os pressupostos de formação inicial como um requisito, também, fundamental na ação da qualquer professor, pensamos que o indivíduo, no início de sua formação específica, crie conceitos e desenvolva habilidades que o auxiliam no processo de desenvolvimento profissional. No entanto, no decorrer de sua atuação deve buscar elementos que colaboram e acrescentam em seu conhecimento sobre um determinado assunto.

Essa formação (inicial) é, de fato, importante, mas não é a única a ser compreendida na presente pesquisa. Levamos em consideração esse aspecto da formação profissional, mas não nos atemos, apenas, a ela. O professor só obterá um conhecimento pedagógico especializado atuando, e fazendo uma relação constante, entre a teoria e a prática. Segundo

Imbernón (2001, p. 58) "a formação inicial deve fornecer as bases para poder construir esse conhecimento pedagógico especializado".

O magistério como curso profissionalizante e não como ação docente, é um exemplo de formação inicial que, em alguns casos, é a única de muitos professores. Manter-se atualizado e constantemente informado é requisito fundamental para uma boa atuação profissional.

Segundo Marisa Eboli (2004, p. 46) "Vivemos numa época de rápida obsolescência do conhecimento", que é a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência. Percebemos que em qualquer área do conhecimento ou das informações, as teorias já não duram mais do que dez anos, este é o tempo que leva para que outras teorias sejam pensadas sobre o mesmo assunto, e que podem acrescentar, ou não à formação do professor. Isso acontece na educação como em qualquer outra área do mercado de trabalho. No entanto há teorias e áreas do conhecimento muito mais estáveis e que, talvez, nunca venham a ser modificadas, ou talvez as mudanças venham ocorrendo muito lentamente como as áreas da Engenharia e da Física, por exemplo. Essas teorias têm verdades que nunca foram modificadas ao longo da história, ou permanecem sob o mesmo conjunto de ideias por longo tempo, o que não significa que nunca foram repensa-

das, no entanto são verdades estáveis e que permeiam o campo dos saberes destas áreas.

Ao mesmo tempo em que lidamos com conceitos mais estáveis, como nos casos citados acima, o campo da educação tem uma especificidade muito mais complexa, pois lidamos, também e acima de tudo, com a complexidade humana. As mudanças surgem, pois as pessoas se modificam, o tempo se modifica, e por consequência seu pensamento. Sempre haverá mudança no campo educacional, pois estamos lidando, diretamente, com essas pessoas que se modificam e modificam seu modo de ver, pensar e agir sobre o mundo.

As teorias se modificam e exigem novas adaptações, um profissional mais qualificado e preocupado com essas novas demandas. Lembrando que não se trata de modismo, que advém dessa variedade de teorias, mas de um profissional que saiba lidar com elas e que consiga extrair, das que considera mais relevantes ao seu trabalho, bons fundamentos teóricos e científicos, sem desconsiderar seus princípios e sua ética enquanto profissional da educação.

Outro aspecto fundamental diz respeito às teorias elaboradas no decorrer da história. As teorias elaboradas por Piaget, Vygotsky, etc. têm muita validade no âmbito educacional. Outras teorias foram elaboradas a partir delas e que contribuem, também, de forma positiva na formação de professores. Neste sentido, também, essas teorias contribuem para um fazer modificado do professor. A atuação prática, também sofre modificações a partir do momento em que novas teorias surgem para clarear e dar direcionamento ao trabalho docente. Assim como o próprio professor tem autonomia para repensá-las e construir suas teorias que condizem com sua ação, atuação em sala de aula.

O professor deve lembrar-se que antes de tornar-se docente foi, também um aluno que participou de práticas de outros professores e que, em muitos casos, foi mais significativo do que a própria formação inicial e básica.

Partindo do pressuposto que a formação inicial é importante, mas não única e definitiva, abordamos outro aspecto fundamental, e aqui o de maior relevância, que é a formação contínua do professor.

A ideia de continuidade na formação, ao longo da carreira do educador/professor, está cada vez mais difundida. Deve preconizar-se uma continuidade orgânica na formação, desde o começo dos estudos até ao fim da carreira: a Formação Contínua seria assim integrada na atividade do educador e permite formas variadas e diferentes segundo o contexto (CRÓ, 1998, p.24)

Antes de divulgar a formação contínua aos professores, é necessário torná-los indivíduos de mente aberta à mudança e que reconhecem no seu processo de formação, momentos de efetiva aprendizagem e de troca de experiências.

Os locais de formação devem possibilitar um contato com a realidade, com a prática. Falamos tanto em reflexão sobre a ação, que a formação deve seguir esta mesma linha.

Segundo Maria de Lourdes Cró (1998) para que o professor não retorne às formas tradicionais de formação, é

necessário que os ambientes sejam centros de investigação, escolas-laboratório, lugares de aquisição de cultura, etc. Esses lugares devem formar um professor autônomo, que tome decisões, que reflita e teorize sobre suas práticas. Partindo disso nos remetemos, novamente à Almeida (1999) que trata das condições reais de atuação e de profissionalização docente. É muito comum que as instituições exijam profissionais bem qualificados, no entanto não proporcionam melhores condições para a sua formação e seu desenvolvimento profissional. É sempre muito difícil exigir que os professores participem, constantemente de formações e revejam suas práticas e teorias se não proporcionam melhores condições de trabalho e remuneração justa pelo que desenvolvem.

Francisco Imbernón (2001) defende a formação permanente do professor afirmando que o mesmo é construtor de conhecimento de forma individual e coletiva. Deve-se abandonar o "conceito obsoleto" de que a formação do professor é apenas científica e pedagógica, o professor deve descobrir, organizar, inventar e planejar suas ações, construir suas próprias teorias. A partir de suas concepções percebemos a grande importância de um outro tipo de formação, mas que segue o mesmo sentido de profissionalização, que á formação coletiva.

O professor quando trabalha isoladamente torna-se limitado, não troca experiências e não se permite manter um olhar mais amplo sobre a realidade da educação educacional. Fecha-se num mundo em que, apenas ele conhece e atua. É preciso organizar os esforços para que o trabalho seja ainda mais coerente.

Segundo Imbernón (2001) essa nova forma de ver a prática do professor é mais complexa e torna a sua formação, por consequência, mais complexa, pois supera o sentido estritamente técnico da profissão de docente e que não leva em conta o profissionalismo do professor. O professor deixa de ser um mero reprodutor de técnicas e passa a ser um construtor, ativo, de suas próprias ações e de suas próprias teorias.

Esse modo mecânico de lidar com o conhecimento torna o professor alienado e faz com que aconteça uma "desprofissionalização" docente, sendo assim, os professores ficam sempre esperando que as soluções venham de outras instâncias, de outros especialistas. Isso também sugere a perda de profissionalismo docente, pois ele não se sente motivado a pensar, a planejar e tomar decisões, e buscar uma formação para aperfeiçoar seu trabalho.

Podemos, então, definir a formação contínua como sendo o conjunto de atividades desenvolvidas pelos professores em exercício com objetivo formativo, realizadas individualmente ou em grupo, visando tanto ao desenvolvimento pessoal como ao profissional, na direção de prepará-los para a realização de suas atuais tarefas ou outras novas que se coloquem (GARCIA, 1995, apud, ALMEIDA, 2005).

São muitas as ações que devem ser mobilizadas para que de fato aconteça a formação e para que os professores possam utilizar dela e repensar ações e pressupostos teóricos. Essas ações vão além do desenvolvimento de técnicas, mas entende toda a dinâmica que permeia a educação, como o trabalho coletivo, as dificuldades passadas pelos

professores diariamente nas instituições. Quando consideramos este aspecto a formação torna-se contínua, pois acompanha o desenvolvimento do professorado.

Segundo Almeida (2005) o professor, atualmente, tem sido chamado a tornar-se muito mais atuante na comunidade, a conhecer mais a fundo a realidade dos seus alunos, a participar ativamente das construções de projetos, de planejamentos, etc. das instituições em que trabalham, Tem sido chamado a trabalhar coletivamente e participar de toda a organização e parceria que se cria entre a escola e a comunidade.

Partindo de todas essas chamadas, o professor precisa estar constantemente em processo de formação, pois só assim ele dará conta de toda essa dinâmica pela qual está passando, e pelo que nos parece, se tornará ainda mais efetiva, se o trabalho coletivo e participativo, continuar a permear as ações multifacetadas da educação.

Sacristán (1990, apud Almeida 2005) encara a Formação Contínua como uma das "pedras angulares" para qualquer mudança pensada para o campo da educação, para qualquer renovação no sistema educativo. No capítulo I, quando se conceitualiza as competências profissionais tornam-se explícitas quais habilidades e quais aspectos devem ser trabalhados e desenvolvidos nos professores para que ele lide ainda melhor com a prática educativa. Agora, portanto, há uma questão central que é, em que momento esse desenvolvimento das competências acontece?

O professor desenvolve suas competências na prática, como já foi dito, no entanto, pensamos na formação contínua como, também, formadora dessas competências profissionais, conhecimentos, habilidades técnicas, etc. No decorrer de sua atuação o profissional sente a necessidade de se renovar, de rever suas ações e de repensar seu papel enquanto profissional. No entanto essa formação não deve ter um papel emergencial, na qual quando se percebe que o professor precisa de um "empurrãozinho", é oferecida a formação como suporte para mais algum tempo de trabalho. Não. A formação não possui essa característica emergencial, ela é essencial.

A formação contínua deve possibilitar ao profissional uma relação profunda entre as teorias que dão suporte ao seu trabalho e as suas práticas utilizadas na instituição. A formação não deve ser reduzida ao estabelecimento de modelos de teorias e de ações, o professor tem autonomia para pensar suas técnicas. É de fundamental importância que ele divida isso com outros profissionais, num sentido de troca de experiências, então a formação surge como um momento de reflexão, de troca, de atualização, de pesquisa, etc.

As formações oferecidas pelas políticas públicas são focadas nas ações e não do desenvolvimento do indivíduo, ou seja, as instituições são convidadas a participar de momento de formação, mas a cada formação deve mandar um profissional para que cada um tenha a possibilidade de participar de momentos como este, quando na realidade a formação deveria ser contínua para este profissional. Pode-se perceber que ele é visto como multiplicador e não como um sujeito em constante formação. É por isso que a for-

mação está centrada nas ações e não nos sujeitos. É uma falha das políticas públicas que necessita ser repensada para que este olhar sobre a formação contínua seja ampliado.

Com isso, até mesmo o profissional acredita que está participando de momentos ricos de formação, (e está de verdade) o único problema é que esta formação não terá continuidade para ele, pois em um próximo momento a oportunidade de participação em formação será de outro profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar possui muitas especificidades que a diferem da empresarial, dentre elas destaca-se o fato de que as ações administrativas estão a serviço do pedagógico, em um contexto de transformação social e cultural.

Os gestores precisam conhecer seus funcionários e suas histórias de vida (NÓVOA, 1995), pois isso é fundamental para a construção da identidade dos profissionais que atuam nesta escola. O gestor precisa assumir como princípio o diálogo, promovendo sempre reflexões sobre a ação pedagógica.

No entanto por considerar de suma importância a formação do docente em serviço e que o gestor deve grande contribuição para que ela aconteça, é notória a necessidade que este gestor também esteja em processo de formação permanente, pois são muitas as atribuições deste gestor que solicitam dele competências multifacetadas que o instrumentalizam a gerir esta escola para que a transformação social, de fato aconteça.

Muito se fala em gestão democrática, mas assim como o conceito de qualidade em educação seu entendimento é também subjetivo, mas de acordo com os indicadores da qualidade nas escolas para que uma escola seja um mínimo de democrática ela precisa abrirse a comunidade/ entorno e favorecer espaços de participação ativa e legítima, como nos casos da Associação de Pais e Mestres e o Conselho de Escola.

Por fim, as percepções de educadores e educadoras são essenciais para uma possível reflexão sobre a prática do corpo gestor nas Unidades Escolares.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Isabel. O trabalho dos educadores. (in) Retrato da escola no Brasil. Brasilia, CNTE, 2004, p. 105-118.

ALMEIDA, Maria Isabel. Sindicato como instância formadora dos professores: novas contribuições ao desenvolvimento profissional. 1999. 239 f. (Doutorado em Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiane et AL (org). Formação do educador e avaliação educacional: conferências, mesas-redondas, v.1/ organizadores. – São Paulo: Editora UNESP, 1999. – (seminários e Debates)

CRÓ, Maria de Lourdes. Formação Inicial e Contínua: Educadores. Estratégias e Intervenção. Portugal: Porto Editora, 1998.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.