FORMAÇÃO DO (A) GESTOR (A) ESCOLAR COM DESEMPENHO PROFISSIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA

JOSÉ PEDRO GARCIA OLIVEIRA

Campus Universitário do Tocantins/Cametá/CUNTINS/UFPA-PA

josepedro@ufpa.br

Grupo de Pesquisa: História, Educação e Linguagem na Região Amazônica

RESUMO

O texto trata da Formação do (a) Gestor (a) Escolar com Desempenho Profissional na Educação Básica. O objetivo é refletir acerca da formação que os gestores de escolas públicas de educação básica de Belém e Cametá/Pará possuem, para o exercício da função. A metodologia utilizada foi o questionário. Concluiu-se que a formação dos gestores escolares ainda é limitada, livresca, conceitual, recheada de resquícios da tendência técnico-científica de gestão escolar, com função de "gerentes", à base do improviso, da rotina, de tomada de decisões emanadas hierarquicamente do órgão mantenedor, desqualificando outras possibilidades de alternativas.

Palavras-Chave: Formação do gestor (a) escolar; educação básica; escolas públicas.

INTRODUÇÃO

A formação de professores e de profissionais da educação, especificamente a formação de gestores escolares para atuação na educação básica, constitui uma ação inadiável, urgente e necessária por ser complexa, polêmica, presente e desafiante. Tais considerações orientam-nos as reflexões a partir dos modos e as dinâmicas que vem sendo pensados, organizados e formatados para o exercício da gestão escolar nas escolas públicas, particularmente dos municípios de Belém e Cametá, Estado do Pará, espaços de desejo e de perspectiva de se descontruir/construir uma educação justa, de qualidade social e política, que amplie a garantia do acesso, da permanência, da inclusão e da diversidade, da participação, da organização, da autonomia, da valorização e da prática democrática.

A gestão escolar frente a tantos e diferentes olhares tem sido assumida com cautela e conhecimento de causa por se reconhecer que o exercício da função de gestor

(a) escolar de escolas da educação básica caracteriza o centro das implicações, de indefinições, de iniciativas, de conflitos e de desafios para se efetuar mudanças no espaço da escola, no processo de participação, envolvimento, organização, funcionamento, convivência democrática e do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem. Nos demais, há de se considerar que um (a) gestor (a) escolar portador (a) de uma formação limitada, conceitual e instrutiva, dificilmente fará frente às exigências políticas, sociais, tecnológicas, pedagógicas e culturais do mundo atual.

A questão que se coloca, então, é que o modelo de formação de gestores escolares que ainda se tem credencia ou admite profissionais para a escola de educação básica, como as públicas, que não conseguem aprofundar, discutir e promover avanços sobre questões relativas ao funcionamento, à estrutura e à organização político-didático-pedagógica da escola, partindo-se do pressuposto de que "a modernidade exige gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho na escola" (SANTOS, 2008, p. 12).

Especificamente no campo da gestão escolar, a formação, a atuação, as condições, a experiência, a valorização e o desempenho profissional dos gestores escolares que exercem funções de diretores de unidades de ensino de educação básica, pertencentes aos sistemas estadual e municipal de Belém e de Cametá, revelam que essa formação tem sido indefinida e inadequada para provocar mudanças na organização, funcionamento, estrutura e melhoria da qualidade social da educação e da convivência democrática. Diante disso, são muitas as questões que vem suscitando inquietações, preocupações e questionamentos, dentre as quais destacamos: o (a) gestor (a) escolar é responsável pela implementação de meios, condições, ações democráticas e de profissionalidade para provocar mudanças e modificações na organização, no funcionamento e na estrutura político-administrativa e pedagógica da escola pública, ou seja: a formação que os gestores de escolas públicas de educação básica de Belém e de Cametá/Pará possuem possibilita o reconhecimento profissional da função considerando que ora se constitui num exercício crítico, indefinido, desarticulado, preocupante, burocrático, sedento de atenções e de iniciativas, ora mobilizador, compartilhado, participativo e com indícios de democracia?

O conhecimento da estrutura organizacional, do planejamento escolar, do funcionamento, da participação e da disponibilidade para conviver com os sujeitos e

usuários, os encaminhamentos, o acompanhamento das ações didático-pedagógicas e a tomada de decisões coletivas tem sido as dificuldades e desafios a serem enfrentados pelos sujeitos (professores, equipe diretiva, servidores) e usuários (alunos, pais e /ou responsáveis, sociedade civil), no sentido de configurar, inovar e qualificar o exercício na educação básica pública. Tais elementos ainda carecem de estudos, pesquisas e políticas públicas, razão da reflexão no presente trabalho.

Neste artigo, nosso objetivo é refletir acerca da formação que os gestores de escolas públicas de educação básica de Belém e de Cametá/Pará possuem para possibilitar o reconhecimento profissional da função considerando que ora se constitui num exercício indefinido, desarticulado, preocupante, burocrático, sedento de atenções e de iniciativas, ora mobilizador, compartilhado, participativo e com indícios de democracia.

Formação de Gestores Escolares

O artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) –Lei nº 9.394/96, afirma que a administração da educação é uma área do conhecimento que como as demais requer formação adicional à docência que é a base da identidade formativa dos profissionais da educação. Nos anos 90 do século passado, vivenciou-se um processo de reforma do Estado e da gestão, que incidiu diretamente na área da educação com a implantação de um conjunto de medidas que modificam o panorama existente especificamente o da educação básica.

Ainda a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Lei nº 9.394/96, artigo 61, incisos I e II, sobre o princípio da formação de docentes e profissionais da educação, enfatiza “a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço; aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades”, de maneira que as escolas de educação básica sob a liderança de um profissional investido com formação político-educativa-formativa promova a democracia, com competência e profissionalismo.

Com a vigência da Lei nº 9.394/96 as discussões e debates sobre a gestão pública e gestão escolar, prosseguem. Prosseguiu com orientações e encaminhamentos vindos direto dos organismos internacionais como Banco Mundial, Conferência de

Dakar (2000), diretrizes do Plano Decenal de Educação para Todos (1993), orientações direcionadas aos países da América Latina para que a partir desse modelo, formatassem suas políticas educacionais, atendendo assim, os seus interesses.

Não se trata de focalizar a intencionalidade de cada um desses documentos, apenas citá-los por terem influenciado o processo de elaboração de políticas de formação de professores da educação básica, especificamente de pedagogos no curso de pedagogia, sinalizando para a possibilidade de assumirem funções de gestor (a) escolar. É inconteste a centralidade da gestão nas reformas educacionais na maioria dos países da América Latina, pois em quase todas as reformas efetuadas pelos sistemas de ensino e escolas constata-se a configuração de um formato de gestão escolar tendendo à descentralização das decisões e a melhoria da qualidade social da educação.

Segundo Santos (2008, p. 40) "a gestão relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização, o que cria grandes identidades entre teorias de gestão e as teorias de inovação".

O artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) –Lei nº 9.394/96, resume a formação desse profissional focalizando que:

> A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em cursos de pós-graduação, a critério da instituição, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Embora o princípio da gestão escolar venha se tornando uma preocupação freqüente dos sistemas de ensino e das escolas, no que se refere à concepção e execução, o pensar e o fazer, a teoria e a prática e a formação didático-pedagógico-político-culturais para o exercício da função ainda são um processo retraído, uma vez que a estrutura de poder da escola precisa ser repensada, visando a sua socialização.

> Prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executor (VEIGA, 1995, p. 18).

O balanço que se pode fazer nesse momento resulta de investigações e produções que autores da área (SANTOS, 2008; ALONSO, 2007; LIBÂNEO ET AL, 2003; ESTEVÃO, 2003; VIEIRA ET AL, 2003; RBPAE, 2005; FERREIRA, 1998)

apontam os limites e preocupações em torno da viabilidade de um processo específico para formação desse profissional.

Ferreira (1998, p. 109) enfatiza que a formação do profissional deve fundamentar-se na formação humana que o homem e mulher brasileira precisam acessar, como:

> A formação do homem brasileiro e da mulher brasileira nos exige a formação de um profissional entendido como "um mediador" da "vida social" efetiva, das expectativas e do desejo coletivo de uma comunidade global que requer que os seus membros sejam integrados à vida social mundial, com todas as possibilidades.

Desse modo, somente com uma formação humana sólida de homens e mulheres tem-se a garantia da promoção e emancipação de todos como sujeitos sociais e históricos de uma sociedade.

Para tanto, os cursos de formação de professores configurados pelas teorias educacionais, pelas novas metodologias de ensino e de informações, relacionados aos acontecimentos do contexto sócio-cultural e educacional, constituem fatos novos que estão acontecendo e que necessitam de discussões em sala de aula sobre os contextos sociais, políticos e culturais e suas implicações na vida cotidiana em todos os seus aspectos.

Alarcão (1998), sobre o processo de formação de professores, enfatiza que ser um bom professor significa levar em consideração algumas dimensões do conhecimento profissional. Destaca a estrutura do conhecimento científico-pedagógico, em que o conhecimento do conteúdo disciplinar se relaciona diretamente ao "domínio da matéria de ensinar, no que diz respeito aos conceitos e temas que a constituem, às estruturas que lhes conferem organização interna e ao grau de relevância de uns relativamente aos outros" (ALARCÃO, 1998, p. 103). Ou seja, é necessário que os professores manifestem profunda segurança na forma de organizar e desenvolver suas atividades em sala de aula.

> A atividade do professor insere-se num sistema escolar que tem sua organização própria, onde conhecimento do currículo, entendido como a compreensão do conjunto das áreas disciplinares e não-disciplinares que integram a organização das atividades formativas de um determinado nível de ensino, bem como o conhecimento da estrutura de seus programas, é fundamental (ALARCÃO, 1998, p. 103)

Esse tipo de formação não se constitui como efetiva e legítima, capaz de instrumentalizar e ajudar os professores a mobilizar saberes e procedimentos metodológicos inovadores para executarem sua prática pedagógica. Trata-se do modelo de formação que não atende às necessidades da sociedade, pois há necessidade de um professor (a) que seja realmente profissional, ciente do seu papel de formador das gerações futuras e interventor de certa maneira nos destinos do país.

No âmbito do município de Belém e de Cametá, a formação de gestores escolares que atuam na direção das unidades ensino é preocupante, considerando-se que no processo de recrutamento e /ou seleção são os egressos dos cursos de graduação em Pedagogia, oferecidos pelas universidades públicas e privadas e outras agências formadoras, que tem no desenho curricular dos cursos uma disciplina sobre Gestão Escolar, geralmente com carga horária semestral variando entre 45 a 72 horas semestrais, representando no currículo uma "adaptação pedagógica" única em termos de fundamentos que os gestores recebem durante o processo formativo para gerenciar uma escola.

Formação do gestor (a) escolar atuando na escola de educação básica

À formação dos gestores escolares que atuam em Belém e Cametá, apresentam indícios de que essa formação recebida na graduação universitária não condiz com o exercício da função, devido à falta de fundamentos específicos, indefinições do ato de planejar, de organização e sensibilidade pedagógica para mobilizar, articular e enfrentar o exercício da função, pois "em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando esses profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual" (LUCK, 2000, p. 29), ou seja, não há oferta de formação específica em nível de ensino superior/formação inicial para gestores escolares e de sistemas que forneça informações relativas à organização e funcionamento, estrutura, currículo, planejamento, execução e avaliação da escola.

A formação precisamente nos cursos de pedagogia e licenciaturas para as diversas disciplinas das áreas do conhecimento não consegue ampliar a compreensão da educação escolar como direito social básico, instrumento de emancipação humana, assentada em práticas e processos que promovam o trabalho coletivo e a tomada de

decisões, a elaboração, a implementação, o fortalecimento de planos e projetos que por meio da participação dos segmentos escolares e de instâncias colegiadas contribuam para a compreensão das diversas formas de manifestações humanas nas escolas, nos bairros, nos municípios, na comunidade, na cidade e no estado.

Por outro lado, a proclamação dos movimentos reivindicativos e de redemocratização política do país a partir da década de 80 tornou-se visível a presença de um movimento propondo que a escolha e a investidura do (a) gestor (a) escolar para a função ocorresse por meio de eleição. Esse movimento de um lado causou um arrefecimento em relação à procura pelo curso de Pedagogia que forma pedagogos, de outro, cresceu a oferta de cursos de especialização em gestão educacional *lato sensu* inclusive ofertados pelos sistemas de ensino, cuja justificativa centrou-se na formação de gestores escolares em pleno exercício e os que pleiteavam assumir essa função. Nos municípios de Belém e Cametá/Pará, pouco ou quase nada se modificou, pois continuou o curso de Pedagogia responsável pela formação de gestores escolares "[...] baseada numa estrutura administrativa autocrática, vertical e hierarquizada [...]" (ROMÃO & PADILHA, 1997, p. 91) de forma livresca e conceitual, mas como formação capaz de garantir a atuação profissional.

Essa concepção, com raras exceções, conduziu os gestores escolares no exercício da função, egressos de cursos de Pedagogia ou de outras licenciaturas nas diversas disciplinas, cuja concepção formativa fundamenta-se numa administração escolar autocrática ou burocrática, que "a organização escolar é vista como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente" (VIEIRA, 2003, p. 46) situação que consequentemente, gera conflitos e tornar-se um agravante que impossibilita modificar a estrutura de pensar e conceber o âmbito da escola como espaço de atuação educacional, de formação de sujeitos éticos, de produção e veiculação do conhecimento, de formação de opiniões e de cidadãos participativos, críticos, criativos e democráticos.

A continuidade desse modelo formativo tem sido ainda um impedimento para que se adote e se defina uma postura político-pedagógica em que gestores escolares em exercício nas escolas de Cametá e Belém sejam sujeitos mediadores de promoção e emancipação humana, das diferenças, do envolvimento das comunidades nos processos de gestão, conforme a proposição de Alonso (2007, p. 28),

> As organizações precisam adequar-se ao contexto sóciopolítico e às exigências de sua época, a sua existência só tem sentido quando cumpre sua função social, e a vida das pessoas nas organizações constitui parte significativa desse processo de formação; portanto, a escola além de instruir e formar intelectual e socialmente os alunos é um campo de aprendizagem social e de convívio humano que cultiva valores, ensinamentos, sentimentos e provoca desafios a todos os participantes dessa comunidade educativa.

Como reflexo desse processo formativo, emerge a hipótese de que a formação que possuem os gestores escolares no exercício da função tem sido insuficiente e limitada para assumir uma postura educativa inovadora e democrática em contraposição a uma postura de ajuste e de submissão ao modelo de organização centralizada, hierárquica, isolada, controladora e cerceadora de participação e mudanças. Trata-se de um modelo autocrático e burocrático centrado na pessoa do (a) gestor (a) escolar, nefasta e prejudicial à participação dos sujeitos (professores, alunos, servidores), do desenvolvimento do processo de planejamento, da elaboração do Projeto Político Pedagógico, da tomada de decisões coletivas, de envolvimento, de participação, de troca de experiências, de debates, de reflexões, pois toma para si a capacidade técnica e a autoridade para encaminhar individualmente o processo político-pedagógico-administrativo da escola.

> Outro aspecto que merece destaque neste trabalho é o fato de que a atual prática gestionária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tornar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação às questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo e, especificamente à sua comunidade escolar (ROMÃO & PADILHA, 1997, p. 92).

Não resta dúvida que essas questões são de extrema importância para qualificar a aprendizagem. Entretanto, priorizar essas questões em detrimento das pedagógicas e educativas implica no isolamento, na centralização, na exclusão e no controle por parte do (a) gestor (a) escolar, estabelecendo, assim, um formato dependente e conflituoso. Preocupar-se somente com as questões administrativas gera um processo de rotina e de improvisações das ações ou de sobreposição, afastando o (a) gestor (a) escolar do compromisso de elevar a qualidade do ensino e da educação escolar.

Um profissional investido com essas características se torna dependente, desinteressado e alienado do debate, da reflexão, do questionamento sobre a organização política e social da educação, do planejamento, da coordenação pedagógica, do assessoramento, da direção, da parceria, da participação, do envolvimento dos sujeitos /agentes e usuários, da construção e aperfeiçoamento da liderança, da promoção da autonomia, do acompanhamento, da avaliação, da interação escola-comunidade, da formação e valorização dos profissionais da educação que são fundamentos teórico-metodológicos indispensáveis no conjunto das ideias, teorias, conteúdos, procedimentos e práticas próprias de um exercício profissional democrático e participativo.

Segundo Ferreira (1998, p. 113), os desafios para a formação do homem e da mulher atualmente são uma condição indispensável para mobilização da vida social e coletiva da população, pois.

> Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência da transformação. Por isso é necessário que atuemos na escola com maior competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem, coletivamente, no companheirismo e na solidariedade. [...] uma aprendizagem dos conteúdos científicos da cultura erudita e os conceitos éticos de convivência social [...].

Considerando o enfoque posto pela autora, somente um processo de formação amplo, interdisciplinar e abrangente dinamiza o trabalho escolar, fortalece a autonomia, assegura a implementação de um currículo comprometido com os resultados escolares e define a elaboração de política educacional a partir de um trabalho coletivo, democrático, atuante, humano, formativo, organizado e ordenado na direção do desenvolvimento de ações pensadas e imbuídas da convicção, do compromisso e da responsabilidade social de que o ensino e aprendizagem são os fins mais importantes no exercício de sua função.

O Exercício do (a) Gestor (a) Escolar

O estudo faz parte de uma pesquisa em andamento com o título de “Gestão e Financiamento da Educação na Amazônia Tocantina” aprovado pelo Conselho do

Campus Universitário do Tocantins/Cametá e registrado na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP) da Universidade Federal do Pará (UFPA). É um estudo descritivo que se utilizou de informações coletadas em três escolas públicas de ensino fundamental do município de Belém e Cametá-Pá, para balizar o processo de formação de gestor (a) escolar em exercício da função. É uma pesquisa na abordagem qualitativa, em que se aplicou questionários e a análise a luz da produção teórica sobre o tema.

O lócus escolhido para a realização da pesquisa foram duas escolas públicas dos municípios de Belém e de Cametá, localizadas na zona urbana de cada município, funcionando nos turnos matutino, vespertino e noturno.

Os relatos descritos na sequência foram coletados com as três gestoras das escolas públicas. Estão na função entre cinco a dez anos, todas com graduação em Pedagogia e com Cursos de Especialização, faixa etária de idade entre trinta e cinco a cinquenta anos, sexo feminino, com experiência profissional em docência da educação básica, coordenação pedagógica e gestão escolar da educação básica.

A respeito da formação profissional necessária para a função que estão ocupando, descreveram que além da formação acadêmica de qualidade em pedagogia, entendem que é necessário curso de especialização em gestão escolar, seguido de mestrado e doutorado.

Sobre o curso de Pedagogia formar gestores escolares para o exercício da função de gestor (a) escolar da educação básica, o quadro a seguir resume a opinião que cada uma possui em relação ao mesmo.

Gestora 1	Às vezes, porque o curso de pedagogia ainda deixa muito a desejar, uma vez que não se aprende a ser um diretor de escola, mas sim concepções que podem ser adotadas na função...
Gestora 2	Sim, eu tenho um dizer, uma filosofia de vida que eu digo assim: “todos os professores deviam ter primeiro curso de pedagogia, depois eles iam pra exatas”. E não é diferente como o gestor. Todo gestor deve passar pelo curso de pedagogia, ele dá um embasamento muito bom, eu não vejo gestora sem o curso de pedagogia...
Gestora 3	Não posso avaliar com clareza a pedagogia neste momento, sei que quando cursei na década de 90, fizemos um ano e meio da habilitação Administração Escolar, era muito bom, necessitei de aprimoramento.

Nas opiniões das gestoras escolares observou-se preocupações com o curso de pedagogia devido ser limitado quanto a fundamentos teórico, metodológico, pedagógico, político e administrativo para embasar ou preparar o (a) diretor (a) de

escola para o exercício da função. Ressaltam que mesmo diante dessas limitações ou lacunas, consideram que é um curso indispensável na formação do (a) gestor (a) escolar, na medida em que contribui e possibilita um olhar mais estimulante do ambiente escolar.

Alonso (2007, p. 25) ao fazer referência ao papel da escola na atualidade diz que,

> Compete, pois, à escola, em especial, proporcionar condições e oportunidades para o indivíduo aprender apropriando-se de "saberes já elaborados" e de informações complementares e, também, desenvolvendo métodos próprios de elaboração que lhe permitam dar significado a esse repertório, que ampliem e redimensionem os conceitos e idéias existentes, de modo a alimentar e estimular o desenvolvimento pessoal.

Para os professores, estudantes, servidores e a sociedade civil são fundamentais que a oferta, a oportunidade e a promoção da aprendizagem constituam fundamentos imprescindíveis para o sucesso dos estudantes, pois a organização, o funcionamento da escola, os aspectos administrativos, financeiros, jurídicos e pedagógicos não tem conseguido fugir da rotina, da improvisação, da rígida estrutura burocrática, da centralização, da subordinação e da baixa qualidade dos serviços prestados. Argumentam ainda que o (a) gestor (a) escolar continua cumprindo as normas e determinações da concepção tradicional de educação baseada na preservação, transmissão e a manutenção do patrimônio cultural, conteúdo base de sua formação.

Santos (2003, p. 106) ao abordar a questão destaca que algumas medidas de democratização da gestão escolar foram incorporadas segundo as orientações de descentralização e autonomia.

> Há diversos problemas em tais orientações às Escolas. Primeiro, a obrigatoriedade de implementação de tais medidas acaba por invalidar suas finalidades de democratização da gestão, porque não se impõe democracia, constrói-se, conquista-se. (...) efetivamente tais medidas passam a ser meras formalidades legais, mas, ao mesmo tempo parecem estar servindo para a consecução de um novo modelo de escola, na direção de transformar numa instituição empreendedora e competitiva, tal qual as empresas de sucesso.

Sobre o currículo/desenho curricular do curso de pedagogia em que a gestão escolar é mencionada como disciplina com carga horária de 60 ou 75 horas em apenas

um semestre, para as gestoras escolares esse procedimento relacionam-se as seguintes alternativas:

> -Essa disciplina é apenas o início de um processo de formação profissional;
> - Essa disciplina não consegue instrumentalizar o (a) gestor (a) escolar para mobilizar saberes e procedimentos políticos e pedagógicos do cotidiano escolar;
> - É preciso rever o curso de pedagogia particularmente a formação de gestores escolares

É manifesto que um tema com essa dimensão, como é a gestão escolar, ser discutido, debatido e refletido em apenas um semestre, com uma carga horária pequena não consegue "ir além das teorias, muitas vezes, mirabolantes" (SANTOS, 2008, p. 60), devido o gestor (a) escolar está submisso ao poder de normas, critérios, leis, diretrizes e mandos dos dirigentes dos sistemas de educação.

Indagou-se também sobre o papel das instituições formadoras de profissionais da educação, particularmente as que formam pedagogos para atuarem na função de gestor (a) escolar, considerando os modos como vem se tratando o processo de formação, destacando indicadores a serem utilizados para esse fim.

Segundo as gestoras escolares, todos os pedagogos, teoricamente, estão aptos a gerir uma escola, mesmo que na prática se perceba distância entre o cotidiano escolar e os conteúdos apreendidos no curso de Pedagogia. Mas entendem que é necessário abordar questões relacionadas à gestão de pessoas, gestão de recursos públicos, de patrimônio, tecnologias, gestão de assuntos pedagógicos, currículo, projeto político pedagógico, gestão colegiada dentre outros.

Para Santos (2008, p. 60) os problemas continuam presentes nos espaços das escolas. Logo, são inúmeros os desafios para a formação do (a) gestor (a) escolar, indispensáveis para mobilização da escola e da vida social e coletiva da população/comunidade.

> É preciso repensar a educação –seus objetivos e métodos -, mas a partir da escola concreta, com todos os seus problemas, carências e possibilidades. Ao gestor escolar interessaria mais saber como conversar com aquele professor faltoso, incompetente e agressivo, como atender os pais que exigem qualidade do ensino, como conseguir o mínimo de material e recursos para a escola poder funcionar a contento, como conviver com as drogas e a violência, a repetência e a evasão escolar, como orientar o pessoal burocrático, enfim, como administrar o caos, a escola real, que não aparece em nenhum livro de gestão, de legislação, de estrutura e funcionamento,

> ou mesmo nas histórias de educação, em que o gestor consegue vencer sempre: unir o corpo docente, aumentar a participação da comunidade, melhorar a capacidade de ensino e de transformar os alunos "marginais" em defensores da escola.

O enfoque sobre a formação é que deve ser um processo amplo, interdisciplinar e abrangente que dinamize o trabalho escolar, fortaleça a autonomia, a implementação de um currículo comprometido com os resultados escolares e que defina a elaboração de política educacional de modo coletivo, democrático, atuante, humano, formativo, organizado e ordenado na direção do desenvolvimento de ações pensadas e imbuídas da convicção, do compromisso e da responsabilidade social de que o ensino e aprendizagem são os fins mais importantes no exercício de sua função.

Verificou-se que a formação dos gestores escolares que estão no exercício da função das escolas de Belém e Cametá-Pa apresenta inconsistência teórico-metodológica de atuação. Esses sujeitos encontram dificuldades para promoverem a organização de ações que priorizem a função pedagógica e social como eixo diretriz/mobilizador/coordenador das demais dimensões das funções (administrativa, financeiro, jurídico). Essa inconsistência se manifesta na dificuldade de elaboração do Projeto Político Pedagógico, na implementação do Conselho Escolar, no incentivo à organização de Professores e Servidores e na relação/interação com as Famílias e Comunidades, que são dimensões de uma política de formação sólida e duradoura, que busca a participação, o comprometimento, a autonomia pedagógica, administrativa e financeira, que efetivamente devem permear a formação dos gestores escolares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de gestores escolares na cidade de Belém e Cametá–Pa constitui uma ação que, de certo modo, dispensa comentários considerando sua importância para a pesquisa, a investigação e o reconhecimento político-social-pedagógico e profissional dessa função, ora ocupada por pedagogos ou licenciados plenos com a incumbência de coordenar, orientar e promover a implementação de políticas educacionais de acesso, permanência, progressão e conclusão com sucesso do (a) estudante, a efetivação de um processo de humanização do ambiente escolar, democratização e qualidade social da aprendizagem escolar.

No decurso dos debates, das reflexões e da análise em torno da formação, principalmente do acesso aos saberes da docência (a experiência, o conhecimento e os saberes pedagógicos) (PIMENTA, 1999), necessários à instrumentalização teórico-prática do (a) gestor (a) escolar para encaminhar ações que possam revitalizar o ensino, a aprendizagem, o currículo, a gestão pedagógica e política da escola, têm-se a convicção de que esse (a) profissional, investido (a) no exercício da função, apresenta limitações formativas na medida em que seu olhar concentra-se nas questões administrativas, financeiras, burocráticas e questões de menos importância em detrimento das funções sociais, política, pedagógica, organizativa, afetiva e comunitária da escola.

Essa limitação contribui, reduz e concentra a atuação e atenção em maior proporção do exercício da função, principalmente em questões secundárias como: lotação e falta de professores e servidores, problemas de relacionamentos interpessoais, falta de equipamentos e mobiliários, problemas de infraestrutura, chamadas para as frequentes reuniões que de certo modo tem ofuscado o olhar desses profissionais para visualizarem, compreenderem e promoverem ações para qualificar socialmente e profissionalmente o exercício de suas funções.

Portanto, conclui-se que a formação dos gestores escolares, em exercício nas escolas do município de Belém e de Cametá-Pa, ainda é limitada, livresca, conceitual, recheada de resquícios da tendência técnico-científica de gestão escolar (LIBÂNEO, 2003), perpassando a ideia de que os gestores escolares exercem a função de “gerentes”, lógica que desqualifica o aspecto pedagógico e formativo, como também dificulta o alcance das dimensões sócio-política e técnico-científica do trabalho docente, tornando uma função à base do improviso, da rotina, de tomada de decisões emanadas hierarquicamente do órgão mantenedor, desqualificando outras possibilidades de alternativas.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. “Formação Continuada Como Instrumento de Profissionalização Docente”. IN: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Caminhos da Profissionalização do Magistério**. Campinas, SP: Papirus, 1998. p. 99-122.

ALONSO, Myrtes. “Formação de Gestores Escolares: um campo de pesquisa a ser explorado”. IN: ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini & ALONSO, Myrtes (Orgs.). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007. p. 21-34.

ABREU, Mariza Vasquez de. **Progestão.** Brasília, CONSED, 2001. Módulos VI, VII e VIII.

BRASIL. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 9.394/1996.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998, p. 97-115.

GARCIA, Carlos Marcelo. **Formação de Professores –para uma mudança educativa.** Portugal: Porto editora, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloisa. “Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores”. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, nº 72, fev./jun. 2000. p. 11-33.

ROMÃO, José Eustáquio & PADILHA, Paulo Roberto. “Diretores Escolares e Gestão Democrática da Escola”. IN: GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José Eustáquio (Orgs). **Autonomia da Escola –princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997. p. 91-102.

RBPAE: Rev. Bras. Pol. Adm. Educ. Rio de Janeiro, v.20 n.2, jul./dez, 2004, p. 11-28.

SANTOS, Clóvis Roberto. **A gestão Educacional e Escolar para a Modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VIEIRA, Alexandre Thomaz (Org.). **Gestão Educacional e Tecnologia.** São Paulo: Avercamp, 2003. p.23-38.