

# FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NO CURSO DE PEDAGOGIA: A RELAÇÃO ENTRE SABERES E PRÁTICAS<sup>1</sup>

**Isabelle Pereira de Freitas Augusto**  
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE  
isafreitas31@hotmail.com

**Resumo:** O estudo tem como objetivo analisar a relação entre os saberes da formação inicial para o campo da gestão escolar, construídos no Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco e os saberes da prática gestora expressos nos discursos de gestores escolares da Rede Municipal de Ensino do Recife. Adota os estudos da Análise de Discurso de Norman Fairclough (2001) como modelo analítico. Os resultados apontam que os sujeitos constroem, articulam, mobilizam e ressignificam saberes plurais em dois campos de discursividade: da formação inicial e da prática gestora, revelando ainda aproximações e distanciamentos entre estes campos em virtude da complexidade da função na gestão.

**Palavras-chaves:** formação inicial; saberes da formação; saberes da prática gestora.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho envolve o debate sobre saberes docentes e formação de gestores escolares no Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) para atuar no campo da gestão escolar, campo este que influencia e é influenciado pelas transformações postas pelo mundo atual e pelo avanço tecnológico, constituindo-se em um cenário de desafio para os/as pedagogos/as diante da complexidade das demandas do cotidiano escolar.

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho tem repercutido diretamente no mundo da escola, influenciando na forma de ser, de sentir, de pensar e de atuar dos sujeitos em sociedade, sendo o espaço escolar concebido como o principal responsável pela formação e qualificação profissional desse novo perfil de trabalhador. Neste sentido, Monteiro (2004) evidencia que o processo formativo vai além da perspectiva do desenvolvimento de competências profissionais para atender as necessidades de mercado, tendo sobretudo, o compromisso com a formação humana dos atores sociais.

Assim, é no contexto da formação profissional, âmbito no qual também se situam algumas pesquisas sobre saberes docentes em sua dimensão plural, heterogênea e temporal (TARDIF, 2000, 2002), que se insere o nosso objeto de estudo - os saberes da formação inicial de gestores escolares e sua relação com os saberes da prática gestora. Diante do que foi evidenciado, a questão central norteadora da pesquisa foi: Qual a relação entre os saberes da formação inicial para o campo da gestão escolar construídos no Curso de Pedagogia da UFPE e os saberes da prática educativa de gestores escolares, expressos nos discursos dos sujeitos?

---

<sup>1</sup> Este artigo consiste em um recorte da pesquisa de Mestrado em Educação, do Núcleo de Formação de Professores e Prática Pedagógica do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Pernambuco; sob a orientação das Professoras Doutoras Zélia Granja Porto e Ivanilde Alves Monteiro.

O objetivo deste estudo consistiu em analisar a relação entre os saberes da formação inicial para o campo da gestão escolar construídos no Curso de Pedagogia da UFPE e os saberes da prática gestora expressos nos discursos de gestores/as escolares da Rede Municipal de Ensino de Recife. Para tal, delimitamos como objetivos específicos: i) Identificar e analisar os discursos sobre os saberes constitutivos da formação inicial para o campo da gestão escolar; ii) Identificar e analisar os discursos sobre os saberes constitutivos da prática gestora; iii) Analisar como os discursos sobre os saberes ditos da formação inicial para o campo da gestão escolar se aproximam, dialogam e/ou se distanciam dos saberes da prática gestora.

O referencial teórico elegeu como categorias analíticas os estudos sobre Formação Inicial, Saberes Docentes e Gestão Escolar, baseando-se nos aportes teóricos de Freire (1996), Pimenta (1999), Tardif (2002), Guimarães (2004), Batista Neto (2006), Libâneo (2007), Luck (2007), dentre outros. A metodologia utilizada privilegiou a abordagem qualitativa, tendo como sujeitos da pesquisa gestoras de escolas municipais de Recife, egressas do Curso de Pedagogia da UFPE.

A discussão da temática proposta neste artigo foi organizada da seguinte maneira: no primeiro momento, apresentamos uma breve discussão teórica sobre formação inicial e saberes docentes, focalizando em particular, os saberes da formação para o campo da gestão escolar. No segundo momento, evidenciamos o campo da gestão escolar, apresentando as concepções e os paradigmas de organização e gestão escolar em diversos contextos histórico-sociais. No terceiro momento, discutimos o percurso teórico-metodológico traçado para o desenvolvimento da pesquisa. E, por fim, apresentamos as nossas considerações sobre o estudo proposto.

## **1. FORMAÇÃO INICIAL NO CURSO DE PEDAGOGIA: *Lócus* de Construção de Saberes para o Campo da Gestão Escolar**

Adotamos neste estudo a concepção de formação de professores como processo contínuo, reflexivo, dialógico e intencional, que não se finda no âmbito da formação inicial e não se constitui por si só, mas se inicia a partir dela, na relação com a prática pedagógica e se amplia através de uma formação permanente. (MONTEIRO, 2004; LINS E SILVA, 2007).

Voltamos o nosso olhar para o campo da formação inicial no Curso de Pedagogia da UFPE por entendermos ser este o *lócus* responsável pela formação profissional de pedagogos/as para o exercício da docência no campo da gestão escolar, considerando a complexidade das relações políticas, sociais, econômicas e culturais que exige a articulação e mobilização de saberes para atender as demandas da dinâmica escolar.

Para Silva (2007) a política de formação de professor esno Brasil têm sido, historicamente, norteadas por dois modelos de formação – o Instrumentalista (que toma como base epistemológica a concepção da educação bancária e a racionalidade técnica) e o Emancipador (fundamentado no pressuposto da racionalidade prática, que valoriza a formação do ser cognoscente e emancipatório), em meio ao cenário de reforma do Estado neoliberal;

sendo este último evidenciado como condição necessária à transformação da sociedade e à emancipação dos indivíduos.

O/a professor/a, neste contexto, não é mais concebido/a como transmissor/a de conteúdos, mas como pesquisador/a crítico-reflexivo/a, produtor/a de saberes. Neste sentido, entendemos que a formação inicial no Curso de Pedagogia<sup>2</sup> se configura como um espaço de (re)construção de saberes e de reflexão na e sobre a prática educativa no campo da gestão escolar, uma vez que se fundamenta na perspectiva da indissociabilidade teoria-prática.

## **2.2. Saberes da Formação Inicial para o Campo da Gestão Escolar: Uma Construção Possível**

Discutir sobre os saberes da formação inicial no campo da gestão e sua relação com os saberes da prática educativa de gestores/as escolares nos remete ao debate sobre saberes docentes em sua dimensão plural, temporal e relacional.

Estudos sobre saberes docentes na sociedade contemporânea têm sido objeto de crescentes pesquisas em educação (GUIMARÃES, 2004; LINS E SILVA, 2007) pelo fato de se constituírem em eixos norteadores do fazer pedagógico no bojo da complexidade das relações sociais, reafirmando o/a professor/a como sujeito de um saber - fazer docente.

Apesar de haver várias categorizações para o saber docente, destacamos os aportes teóricos de Tardif (2002), que compreende os saberes docentes como um conjunto de conhecimentos, competências, habilidades (ou aptidões) e as atitudes, que servem de alicerce à formação dos professores e ao trabalho docente.

Segundo este autor, a natureza do saber docente é social e não apenas uma construção individual do/a professor/a na relação com a sua prática docente. A característica relacional do saber docente pressupõe também o seu aspecto plural e temporal, implicando em reconhecer a diversidade de saberes apreendidos em diversos espaços sociais e em diferentes momentos da vida humana.

O saber docente, enquanto um saber plural, tendem a ser hierarquizados pelos docentes em função de sua mobilização no trabalho docente, sendo eles: saberes disciplinares (estes envolvem os conhecimentos específicos das matérias ou das disciplinas, transmitidos pelas instituições universitárias); saberes curriculares (correspondem aos conhecimentos da cultura erudita, apresentados em forma de programas escolares que tendem a ser aplicados pelos professores/as); saberes profissionais (incluindo os da ciência da educação e da pedagogia, que vão sendo construídos ou apreendidos no decorrer da formação profissional, incorporados e ressignificados na prática educativa.) e os saberes experienciais ou saberes práticos (saberes que não são oriundos das instituições de formação profissional e nem dos currículos, mas que são apreendidos na dinâmica da prática docente e mobilizados para atender as demandas da função).

<sup>2</sup> Os estudos recentes apresentados por Fell, Souza e Augusto (2009) revelam que a temática da formação inicial, tanto no contexto dos cursos de licenciatura quanto nos Cursos de Pedagogia, foi a segunda maior preocupação de pesquisas sobre o processo formativo docente na atualidade. Enfatizam ainda que a docência no ensino superior e saberes docentes se constituem em objeto de estudo emergente na contemporaneidade.

Portanto, Tardif (2002) afirma que é no contexto das práticas que os saberes plurais, compósitos e heterogêneos são consolidados, amalgamados, corroborando com Batista Neto (2006, p.52) que ressalta que “os saberes docentes são, assim, suporte e condição da atividade docente”, na medida em que possibilitam a reflexão na e sobre a prática educativa.

Nesta perspectiva, acreditamos que no campo da gestão escolar, a articulação, mobilização e utilização de saberes em dimensão plural são indispensáveis para a organização de um trabalho pedagógico, administrativo e financeiro alicerçado nos princípios da igualdade, da democracia, da participação e da equidade social.

## **2. GESTÃO ESCOLAR: Campo da Prática Educativa de Gestores Escolares e de Mobilização de Saberes**

Dialogar com o campo da gestão escolar enquanto espaço de formação e de atuação profissional, onde a articulação e a mobilização de saberes servem de base à ação educativa de gestores/as escolares, implica em refletir sobre os paradigmas de organização e gestão escolares e suas influências no direcionamento das práticas social de gestores/as escolares na contemporaneidade.

Os estudos de Libâneo (2007) evidenciam que mudança de modelos de gestão educacional estão atreladas às reformas das políticas públicas educacionais para formar o novo cidadão que a sociedade contemporânea passou a exigir. Neste sentido, este autor enfaixa a predominância das concepções técnico-científica e da sociocrítica em diversos contextos histórico-sociais, enquanto paradigmas de organização e gestão escolar que ainda estão presentes na contemporaneidade.

A concepção técnico-científica teve ênfase no período industrial a partir da década de 1950, fundamentando-se na teoria clássica da administração e nas idéias tayloristas que valorizava a visão burocrática na estrutura das instituições, a fragmentação das funções e a centralizando o poder de decisão nas mãos dos/as diretores/as.

A concepção sociocrítica de gestão se constituiu em diferentes formas de gestão democrática, ganhando “força” no cenário educacional a partir da década de 1980 com o processo de redemocratização do país. Esta abrange as concepções autogestionária (que dá ênfase à construção de uma cultura organizacional instituinte, onde os sujeitos constroem as próprias normas sociais de organização escolar, desprezando a normatização oficial), a interpretativa (que valoriza a subjetividade dos sujeitos na organização da escola e assim como a autogestionária, também se opõe às normas e diretrizes burocráticas que regulam as organizações sociais) e a democrática-participativa (que se fundamenta na valorização da dimensão coletiva na tomada de decisão e a responsabilidade individual dos sujeitos no processo organizacional interno – planejamento, organização, gestão e avaliação – considerando as diretrizes e a normatização oficial). Esta concepção de gestão assume relevância social e política na atualidade à medida que se constitui como possibilidade de consolidação de um projeto educativo comprometido com os princípios da qualidade, da autonomia e da democratização da educação pública brasileira,

assegurados pela atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº 9.394/96) em seus Artigos 3º (Inciso VIII) e Artigo 14 (Incisos I e II).

### 3. O PERCURSO METODOLÓGICO

O caminho metodológico para a investigação do objeto de estudo privilegiou a abordagem qualitativa (LUDKE & ANDRÉ, 1986; MINAYO, 2000), tendo como sujeitos participantes selecionados 05 (cinco) gestoras de escolas municipais, egressas do Curso de Pedagogia e com habilitação em administração escolar.

Os procedimentos metodológicos utilizados foram o questionário, que nos possibilitou construir o perfil socio-educacional dos sujeitos; e a entrevista em profundidade (BOGDAN e BIKLEN, 1994; SCRIBANO, 2008) para a coleta das informações.

Com base nestes instrumentos, identificamos que a faixa etária variável das gestoras foi entre 30 e 49 anos. No que se refere à formação profissional superior, duas delas cursaram outras habilitações; apenas uma cursou uma outra graduação no campo das ciências humanas e outra gestora possui uma formação superior *lato sensu* em coordenação escolar. Além disso, das gestoras pesquisadas, duas delas são iniciantes na função gestora (variando de 1 a 3 anos) e três possuem um tempo significativo de experiência (com 06 anos atuando na mesma Unidade de Ensino).

Para o tratamento dos dados, inspiramo-nos na Análise de Discurso proposta por Norman Fairclough (2001), que em sua teoria - Análise do Discurso Textualmente Orientada (ADTO) - evidencia a dimensão crítica da linguagem em articulação com a teoria social com a perspectiva de investigar as mudanças sociais e culturais que incidem no contexto. Assim, apropriamo-nos desta abordagem a perspectiva tridimensional do discurso, a intertextualidade e a interdiscursividade como categorias analíticas para o desenvolvimento deste estudo.

A perspectiva tridimensional do discurso implica que este deve ser compreendido, simultaneamente, como um texto, como prática discursiva e como prática social.

O Discurso como texto implica na análise lingüística dos textos, considerando o vocabulário, a gramática, a coesão e a estrutura textual. A nossa preocupação foi a de construir um *corpus* analítico dos discursos mediante a extração de algumas seqüências de frases e orações que tivessem sentido e coerência. O Discurso como prática discursiva consiste na análise dos processos de produção, distribuição e consumo textual, considerando o contexto situacional em que são produzidos; sendo objeto de análise o rebatimento das práticas discursivas (que circulam nas entrevistas e nos documentos - Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia; a atual LDB – Lei Nº9.394/96, dentre outros documentos) no âmbito social. O Discurso como prática social corresponde à análise das circunstâncias institucionais e organizacionais do evento discursivo, que são permeadas pela ideologia e relações de poder, materializados nos documentos e nas falas dos sujeitos participantes da pesquisa.

A intertextualidade e a interdiscursividade também foram outras categorias utilizadas dessa abordagem teórica uma vez que possibilita enxergar a multiplicidade dos discursos e

suas formações na sociedade, contribuindo tanto para reproduzir ou transformar as relações de poder. Neste sentido, a intertextualidade é considerada como a capacidade dos sujeitos em articular e transformar textos anteriores e produzir novos textos. Já a interdiscursividade é tratada como a relação do discurso do sujeito (onde circulam diferentes conceitos) com outros discursos, constituindo-se em ordens discursivas (discursos institucionalizados como regras ou convenções sociais) que influenciam na forma de ser e agir em sociedade.

Esta abordagem analítica (ADTO) se justifica nesta pesquisa à medida que nos possibilitou analisar os sentidos explícitos e implícitos que circulam nos discursos sobre os saberes da formação e da prática social gestora, possibilitando-nos identificar e analisar os saberes extraídos dos discursos de gestores/as escolares, perceber como se aproximam, se cruzam, se distanciam, e, ainda, identificar as idéias-forças que permeiam estes discursos.

#### 4. CAMPOS DE DISCURSIVIDADE PARA A GESTÃO ESCOLAR: Aproximações e Distanciamentos entre os Saberes Constitutivos da Formação Inicial e os Saberes da Prática Gestora

A Rede de relações e práticas discursivas da cultura acadêmica do Curso de Pedagogia da UFPE e do campo da prática social gestora se configuram como *Campos de Discursividade* onde se constroem, articulam e mobilizam saberes distintos que possuem suas especificidades, mas que vão se constituindo como complementares entre si na interface entre a formação e a prática.

Assim, categorizamos como saberes constitutivos da formação inicial ou saberes acadêmicos aqueles construídos no âmbito e ao longo da formação profissional no Curso de Pedagogia da UFPE. Os saberes constitutivos da prática gestora correspondem aos saberes construídos, mobilizados e ressignificados através de experiências profissionais no campo da gestão escolar, no diálogo das gestoras com os seus pares e por meio de processos de formação continuada do qual participam.

##### **4.1. Campo de Discursividade pelos Saberes Constitutivos da Formação Inicial no Curso de Pedagogia da UFPE**

Com base nos discursos das gestoras participantes, a formação inicial no Curso de Pedagogia da UFPE contribuiu para a construção de saberes necessários à prática social no campo da gestão escolar, sendo estes agrupados em três categorias discursivas: a dimensão pedagógica, constituída de discurso materializado como saberes pedagógicos; a dimensão humana, constituída do discurso em favor do trato com as relações humanas e a dimensão política, constituída do discurso reflexivo na e sobre a prática gestora.

Os saberes pedagógicos são aqueles que dizem respeito às concepções teóricas e metodológicas sobre a educação e sobre a pedagogia, desenvolvidos nos processos formativos e que se constituem enquanto tal na relação reflexiva com a prática educativa (TARDIF, 2002; PIMENTA, 1999). Estes têm sido mobilizados e utilizados na realização de funções

pedagógicas específicas no âmbito da organização e gestão escolar, em virtude da necessidade de melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Categorizamos como saberes pedagógicos o saber de coordenar e acompanhar o processo ensino-aprendizagem; o saber de construir projetos educativos; o saber de realizar reuniões pedagógicas; o saber de fazer planejamento pedagógico e avaliar o trabalho da escola; ter conhecimento da legislação educacional na perspectiva de garantir direitos e deveres dos atores sociais; o saber de utilizar dinâmicas de grupo nas reuniões pedagógicas; o saber de observar o cotidiano escolar e as demandas da função gestora; o saber de construir projetos de intervenção no campo de estágio; ter compreensão política, histórica, social e cultural da educação e de questões específicas do campo da gestão escolar (concepções de gestão da escola, conselhos escolares e papel dos conselheiros a título de exemplo). Exemplificamos nossos comentários com as afirmações da Gestora GCS:

“As disciplinas pedagógicas contribuíram em muito, porque aprendi a refletir sobre as questões, a contextualizar as situações e aí entra a psicologia, a filosofia, a sociologia. [...] E na escola procuro usar isso nas relações, me ajudando a fazer intervenções pedagógicas junto aos professores e à coordenação, como me ajuda na questão da compreensão dos processos da aprendizagem dos meninos [...]” (GCS).

A relevância dos saberes disciplinares e sua relação com os saberes pedagógicos (Tardif, 2002; Batista Neto, 2006) mobilizados e utilizados pelas gestoras escolares foi destacada como necessária para o gerenciamento da dimensão pedagógica no espaço escolar.

Os saberes de relações humanas compreendem um conjunto de saberes para o gerenciamento das relações interpessoais no exercício da prática gestora. Estes foram categorizados como: o saber ouvir, respeitar, articular e dialogar com a diversidade de atores sociais no espaço escolar; o saber de trabalhar em parceria com a equipe técnica (gestor, vice-gestor, coordenador) e com o corpo docente; o saber de liderar e mediar conflitos entre os segmentos escolares; e o ser lúdico e criativo com a comunidade escolar. São saberes que fortalecem o exercício da liderança, a valorização de relações solidárias, afetivas e o respeito à singularidade dos atores sociais dentro e fora da escola.

Os Saberes reflexivos na e sobre a prática gestora dizem respeito ao exercício da reflexividade desenvolvida a partir do aprofundamento de estudos teóricos indissociados de pesquisas e atividades práticas. Categorizamos estes saberes como: Reflexão crítica sobre a formação profissional no Curso de Pedagogia da UFPE - priorização da docência de sala de aula e distanciamento do campo da gestão escolar; Reflexão crítica sobre as situações e conflitos do cotidiano escolar; Reflexão crítica sobre a importância da prática de estágio de administração no processo formativo; e Reflexão crítica sobre o (des)compromisso dos/as professores/as de estágio de administração no processo de orientação e acompanhamento da aprendizagem dos/as alunos/as no campo de estágio.

As gestoras evidenciam em seus discursos que o Curso de Pedagogia da UFPE tem priorizado uma formação profissional voltada para a docência de sala de aula, sobretudo, através dos estudos das metodologias da educação, mostrando-se distante das questões burocráticas e

financeiras que também compreendem o fazer profissional das gestoras, apesar dos conteúdos trabalhados no âmbito da formação específica/habilitação em administração escolar. Em relação a prática de estágio de administração escolar do Curso em tela, apesar de ser considerada como um espaço formativo em que se propõe uma articulação entre a teoria e a prática, os discursos das gestoras nos revelam que este parece não ter contribuído para a construção de saberes específicos do campo da gestão escolar, pelo fato de não ter sido orientado e acompanhado adequadamente pelos/as professores/as deste componente curricular no campo de estágio. Sobre este aspecto, a Gestora GG nos diz que

“[...] Eu acho, é uma opinião minha, que o curso tava um pouco desatrelado ao que a gente vive na escola, os desafios, as entrelinhas do administrar hoje. Por exemplo, no período que fiz o Curso de Pedagogia não tinha nenhuma disciplina que estudássemos os recursos financeiros [...]” (Gestora GG).

É neste sentido que Lins e Silva (2007) defende que se faz necessário “[...] investir numa formação que vincule teoria e prática desde o início do curso de formação de professores, a partir da pesquisa e de uma efetiva inserção no interior da escola”, e que estimule o processo crítico-reflexivo sobre as práticas educativas.

#### **4.2. Campo de Discursividade pelos Saberes Constitutivos da Prática Gestora**

No campo da gestão escolar, as gestoras participantes da pesquisa revelam que constroem, articulam, mobilizam e incorporam em suas práticas um conjunto de saberes construído tanto no campo da formação inicial no Curso de Pedagogia da UFPE (categorizados em saberes pedagógicos, de relações humanas e saberes reflexivos) quanto no campo da prática gestora (agrupados em saberes administrativos e saberes de finanças). São, portanto, saberes diversos que se constituem como alicerce da prática gestora e que se entrecruzam para atender as necessidades e demandas existentes no processo de organização e gestão escolar.

Os saberes pedagógicos mobilizados na prática gestora consiste em: conhecer as demandas e necessidades do contexto escolar; saber realizar reuniões pedagógicas; saber coordenar e orientar segmentos escolares; saber construir e implementar projetos didáticos, o Projeto Político-Pedagógico da escola e o plano de gestão. Estes são mobilizados, utilizados e ressignificados para a realização de funções pedagógicas específicas em torno da qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Os saberes de relações humanas são compreendidos como necessários para a consolidação de relações democráticas no âmbito escolar, categorizados como: o saber ouvir e dialogar com a comunidade escolar; o saber liderar e mediar conflitos interpessoais existentes no espaço escolar; o saber trabalhar em parceria com as gerências da Secretaria de Educação da Prefeitura do Recife e outros órgãos públicos (conselho tutelar, ministério público, dentre outros); o saber de estimular a sensibilidade e a confiança entre os segmentos escolares; e o saber de acolher o outro. A importância do diálogo, do acolhimento e da afetividade (GUIMARÃES, 2004) na organização e gestão escolar se constituem como aspectos fundamentais para o gerenciamento



das relações humanas, enquanto possibilidade de integração dos segmentos escolares no âmbito escolar, respeito à diversidade de idéias, aos valores coletivos e à singularidade dos indivíduos.

Os saberes reflexivos na e sobre a prática gestora dizem respeito: Reflexão crítica sobre a formação profissional no Curso de Pedagogia e seu distanciamento do campo da prática gestora; Reflexão crítica sobre as atribuições do gestor em sua totalidade no contexto da prática; Reflexão crítica sobre a importância do compromisso dos professores com a qualidade da educação; Reflexão Crítica sobre a Formação continuada promovida pela PCR.

Os discursos das gestoras enfatizam que a experiência no campo da gestão escolar tem contribuído para a construção de um olhar crítico e reflexivo em torno da fragilidade na formação profissional no Curso de Pedagogia da UFPE, uma vez que, prioriza-se a dimensão pedagógica na formação de futuros gestores/as, distanciando-se das dimensões financeiras, humanas e administrativas que também fazem parte das atribuições na função. A esse respeito, a Gestora GG afirma que “não existe prática sem embasamento teórico e nem teoria que não esteja validada na prática. Mas, vejo que cada vez mais os Cursos de Pedagogia têm que se aproximar muito mais da escola, porque o saber é dinâmico e as coisas mudam o tempo todo”.

O compromisso dos/as professores/as com a qualidade da educação tem sido apontado como um desafio constante no exercício da prática gestora. Os discursos revelam que, apesar de reconhecer a importância do trabalho do professor na dinâmica escolar, seja na implementação do projeto educativo e de programas de financiamento da educação, seja na realização de conselhos de classe e de conselho escolar, percebe-se a ausência diária de professores/as na escola, aspecto este que compromete tanto o processo de aprendizagem dos/as alunos/as como também a organização e funcionamento da escola. A fala da Gestora GA exemplifica nossos comentários quando afirma: “[...] o professor tem faltado muito...esse tem sido um grande problema na Rede Municipal [...]”.

A formação continuada promovida pela Secretaria de Educação, Esporte e Lazer (SEEL) da Prefeitura do Recife para os/as gestores/as escolares também tem sido evidenciada de forma positiva como possibilidade de realização de estudos, debates e oficinas pedagógicas voltadas para melhoria da qualidade do trabalho pedagógico da escola. No entanto, os questionamentos explícitos nos discursos das gestoras apontam nestas formações o trato com as questões financeiras e administrativas ficam em segundo plano, aspecto este que causa descontentamento e desmotivação em participar dessas formações.

Com relação aos saberes administrativos e aos saberes de finanças, estes foram identificados como saberes construídos na experiência com a prática gestora conforme o discurso da Gestora GCS quando diz que

“[...] O conhecimento administrativo e o financeiro a gente construiu no dia a dia, quando a gente se deparou a situação. Vem um dinheiro para a escola, que dinheiro é esse? Esse dinheiro vem um para serviço ou para compras? E como se faz essa prestação? como se faz o pagamento às pessoas que prestam serviço? mas, tem que tirar o ISS, não pode faltar e nem sobrar dez centavo e aí, foi na relação cotidiana, foi fazendo e vivendo que a gente foi aprendendo” (GCS).

Os saberes administrativos correspondem ao gerenciamento do trabalho burocrático e dos recursos humanos no âmbito escolar através da: organização da entrada e saída de alunos/as e pais na escola, cumprimento de prazos para o envio de documentos, reestruturação de espaços físicos da Unidade Escolar e solicitação e controle de uso de recursos materiais.

O saber de finanças consiste no gerenciamento de recursos financeiros recebidos pela escola, advindos do governo federal e municipal para a implementação de projetos e programas educacionais em função da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Percebemos que, além da necessidade de inter-relação da diversidade de saberes em torno dos aspectos financeiros, os discursos da Gestoras GCS evidenciam: a importância do conhecimento contábil para fazer a prestação de contas, realizar cálculos de ISS, pagamento de serviços terceirizados, dentre outros aspectos; e a necessidade de momentos de orientação e de reflexão nas formações específicas promovidas pela Secretaria de Educação, Esporte e Lazer da Prefeitura do Recife para os/as gestores/as escolares.

### **4.3. Aproximações e Distanciamentos entre os Discursos sobre os Saberes da Formação de Gestores Escolares no Curso de Pedagogia da UFPE e os Discursos sobre os Saberes da Prática Gestora**

A identificação e análise dos saberes constitutivos da formação inicial para o campo da gestão escolar e dos saberes constitutivos da prática gestora nos possibilitam reconhecer que são nestes campos de saberes onde se constroem, articulam e mobilizam saberes plurais que se aproximam, se cruzam e se distanciam em virtude das necessidades sociais e demandas da prática cotidiana escolar.

A aproximação entre os discursos que emergem do campo da formação e do campo da prática gestora acontece quando os saberes pedagógicos, saberes de relações humanas e saberes reflexivos, construídos no Curso de Pedagogia da UFPE, são mobilizados e utilizados no processo de organização e gestão escolar, sobretudo, para atender as demandas relacionadas à dimensão pedagógica e no trato com as relações humanas no ambiente escolar. O distanciamento entre estes campos diz respeito a um conjunto de saberes (saberes administrativos e saberes de finanças), construídos e re-significados na experiência pessoal e profissional na prática gestora, isto é, que não foram apreendidos durante a formação profissional no Curso de Pedagogia da UFPE. A partir destas relações intertextuais que estabelecemos para analisarmos os saberes constitutivos da formação para o campo da gestão e dos saberes constitutivos da prática gestora, identificamos três idéias-forças que emergem nestes discursos e que vão se materializando como formações discursivas, são elas:

#### **1) Discursos Sobre o Distanciamento entre a Teoria e a Prática Gestora**

Os discursos da maioria das gestoras participantes da pesquisa evidenciam a existência de um distanciamento entre as concepções teórico-metodológicas discutidas no Curso de Pedagogia da UFPE e o fazer no contexto da escola e sua comunidade, sobretudo, no que diz

respeito às questões específicas das dimensões administrativa e financeira que também fazem parte da complexidade da organização e gestão escolar.

Desse modo, entendemos que, se, por um lado, a formação inicial não tem sido articulada com as necessidades e demandas da prática gestora, uma vez que há uma ênfase em torno da formação pedagógica de gestores, por outro, percebemos que os processos formativos de caráter contínuo - formação em serviço - promovidos pela Secretaria de Educação, Esporte e Lazer da Prefeitura do Recife, mesmo com as suas limitações (pelo fato de focalizar conteúdos da gestão pedagógica, humanas e tecnológica), devem ser entendidos como um espaço formativo importante para a construção, mobilização e re-significação de saberes que não foram oportunizados na formação inicial.

## **2) Discursos em Favor da Perspectiva Democrática na Organização e Gestão Escolar**

A perspectiva democrática na organização e gestão escolar foi enfatizada nos discursos das gestoras como sendo uma ordem discursiva que fundamenta o saber-fazer profissional no campo da formação e da prática gestora, uma vez que se constitui como possibilidade de descentralização das decisões, fortalecimento da autonomia e divisão de responsabilidades sociais no ambiente escolar. No entanto, alguns estudos (BALL, 2001; BOTLER, 2007) revelam a democratização da gestão escolar também tem sido utilizada ideologicamente como um discurso das políticas globais e locais em função de interesses mercantilistas para instalar a cultura organizacional empresarial nas escolas. Portanto, se, por um lado, identificamos as práticas de gestão democrática como proposta de intencionalidade política comprometida com a formação da cidadania e a transformação das relações sociais, de outro, percebemos o gerencialismo dos aspectos pedagógicos, administrativos, humanos e financeiros como outro discurso norteador da prática gestora, cujas normatizações institucionalizadas pela política educacional regulam o processo de organização e a gestão escolar e orientam o exercício profissional na gestão.

## **3) Discursos Sobre o Gerencialismo dos Aspectos Pedagógicos, Administrativos, Humanos e Financeiros no Processo de Organização e Gestão Escolar**

O gerencialismo tem se constituído como uma nova ordem discursiva, materializada no campo da prática gestora, que ora se confunde ora se estranha com a perspectiva da gestão democrática à medida que se reveste de um discurso ideológico de descentralização, participação e fortalecimento da autonomia da escola como um mecanismo político favorável à racionalização das funções e otimização dos recursos necessários à reprodução da lógica de mercado. As práticas de gerencialismo no contexto da gestão têm sido disseminadas no campo educacional através da implantação de projetos e programas de financiamento da educação pública (a título de exemplo, citamos o Plano de Desenvolvimento da Escola, PDE; o Programa Dinheiro Direto na Escola, PDDE, dentre outros), atrelados ao modelo gerencial de qualidade total nas escolas que adota o discurso da qualidade da educação de acordo com a lógica de mercado. Neste cenário, a figura do gestor é imprescindível para mediar as relações de poder

estabelecidas entre o macro e o micro, apoiando-se em estratégias pautadas no “consenso”, no diálogo e na gestão participativa como uma nova política de gerenciamento dos recursos humanos em que se preconiza, de um lado, a cultura de desempenho (a performatividade - ênfase na individualidade e competitividade na organização em função da produtividade) e, de outro, uma cultura corporativa em que todos, apesar de suas potencialidades individuais, devem trabalhar em função de objetivos comuns.

Assim, entendemos que os discursos em favor da indissociabilidade entre a teoria e a prática, estudados no âmbito dos processos formativos (inicial e continuado) dão o fundamento para que o gerencialismo não seja hegemônico, isto é, para que a perspectiva democrática utilizada como pano de fundo para legitimação dos interesses capitalistas seja consolidada em favor da perspectiva da humanização, da cidadania e emancipação dos atores sociais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar a relação entre os saberes constitutivos da formação para o campo da gestão escolar e os saberes constitutivos da prática gestora nos possibilitou reconhecer que estes campos de discursividade são favoráveis à construção, articulação e mobilização de saberes plurais para a gestão escolar.

Nesta perspectiva, a foi possível perceber que a formação inicial no Curso de Pedagogia da UFPE tem priorizado o aprofundamento de estudos reflexivos e atividades de pesquisa voltados para a formação política e humanística de futuros pedagogos/as, bem como, para o exercício da docência de sala de aula, proporcionando discussões sobre questões específicas do campo da gestão que não dão conta da dinamicidade da escola, principalmente, em relação aos aspectos administrativos e financeiros.

Outro aspecto que percebemos nos discursos foi a ênfase da formação inicial no Curso em tela voltada para a docência de sala de aula, distanciando-se da concepção de docência “ampliada” estabelecida pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2006), que preconiza a formação docente para atuar em todos os espaços educativos escolares e não escolares, não se restringindo, portanto, ao âmbito de sala de aula.

Desse modo, defendemos que a formação de pedagogos/as no Curso de Pedagogia da UFPE para o campo da gestão escolar não pode perder de vista a relação indissociada entre os princípios da docência e gestão escolar numa perspectiva de complementaridade, no sentido de oportunizar maiores discussões, reflexões e pesquisas que possam contribuir para construção de saberes e práticas de gestão escolar, comprometidas com a democratização e qualidade da educação.

## 6. REFERÊNCIAS

- BALL, S. J. **Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação.** Currículo sem Fronteiras, v.01, n° 02. Jul/Dez 2001. (pp. 99-116).
- BATISTA NETO, J. **Saberes Pedagógicos e Saberes Disciplinares: Os desafios para o Ensino de História.** In: Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino (ENDIPE), n° 13.

Recife, 2006. Tema: Educação Formal e Não Formal, Processos Formativos e Saberes Pedagógicos: Desafios para a Inclusão Social.

BOGDAN, R.C. e BIKLEN, S.K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto Editora LTDA, 1994.

BOTLER, A. H. Abordagens Contemporâneas da Gestão Escolar. In: BOTLER, Alice Happ (Org.). **Organização, Financiamento e Gestão Escolar: Subsídios para a Formação do Professor**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

BRASIL. **Resolução CNE/CP N°1/2006**, de 15/05/2006. Diário Oficial da União. Brasília, 16 de maio de 2006, Seção 1, p. 11 (Disponível em [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivo/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivo/pdf/rcp01_06.pdf))

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. Coordenadora da tradução: Izabel Magalhães.

FELL, N. S. ; SOUZA, A. P. A. de; AUGUSTO, I. P. de F. **Pesquisas Sobre Formação de Professores: Um Olhar sobre as Produções do XIV ENDIPE**. In: 19º Encontro de Pesquisa Educacional do Norte e Nordeste (EPENN). Universidade Federal da Paraíba. Centro de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2009.

GUIMARÃES, Orquídea Maria de Souza. **Saberes Docentes Mobilizados na Dinâmica do Trabalho Docente: Um Olhar a Partir do Ensino Fundamental**. Recife, 2004. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco.

LIBÂNEO, J. C. ; OLIVEIRA, J. F. de; TOCHI, M. S. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LINS e SILVA, S. T. **Os Saberes Mobilizados por Egressas do Curso de Pedagogia a Partir da Pesquisa e Prática Pedagógica**. Recife, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco.

LUCK, H. **Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto á Formação de seus Gestores**. In: Revista Em Aberto. Brasília. fev/jun. 2000. vol. 17, n 72, p.11-33.

MONTEIRO, I. A. **Formação Inicial, Identidade Profissional e Profissão Docente: As Representações Sociais dos Alunos do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco**. TESE. Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia. Braga, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento. Pesquisas Qualitativas em Saúde**. 6ª ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

SAVIANI, D. **A Pedagogia no Brasil: História e Teoria**. Campinas, SP: Autores Associados, 2008. (Coleção Memória da Educação).

SCRIBANO, A. O. **El Proceso de Investigación Social Cualitativo**. 1ª ed. Bueno Aires: Prometeo Libros, 2008.

SILVA, J. F. da. **Modelos de Formação de Pedagogos (as) - Professores (as) e Políticas de Avaliação Superior: Limites e Possibilidades no Chão das IES**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco.

TARDIF, M. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.