

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO DOCENTE

Maria do Perpetuo Socorro de Vasconcelos ¹

Francisco Ariel dos Santos Silva ²

Ana Tamires Carneiro ³

Mirla Lopes de Sousa Leal ⁴

RESUMO

A educação, devido sua grande importância para a sociedade, é considerada como uma área que possui diversos temas para serem pesquisados, a partir de diferentes aspectos. Nesse caso, o presente trabalho possui como principal temática a ser abordada, o processo de formação docente, tendo este artigo como objetivo geral analisar a importância da atuação escolar para o processo de formação do professor. A pesquisa aqui descrita trata-se de uma pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo, em que foram realizados estudos através de referenciais bibliográficos como artigos, livros e periódicos, de autores que contribuíram e contribuem de forma significativa para a temática, os quais foram criteriosamente selecionados. Por meio desta análise, foi possível compreender que a gestão escolar possui um relevante papel de, não apenas administrar uma escola no que se refere às questões técnicas e pedagógicas, mas também é responsável pela valorização de seus professores, contribuindo de forma direta em seu processo de formação inicial ou formação continuada, e assim, estimulá-los a sempre estarem em contínua aprendizagem, capacitando e aperfeiçoando cada vez mais seu fazer pedagógico, e agindo, consequentemente, de maneira positiva direto no sucesso escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Formação do Professor. Aprendizagem.

INTRODUÇÃO

Escrever algo relacionado à educação formal não é tarefa fácil. Existem diversos conceitos acerca dessa temática, que nos apontam algumas perspectivas, diferentes correntes e princípios a partir do pensamento de cada autor, além de irem surgindo mediante aos acontecimentos históricos ocorridos no país.

¹ Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica da Faculdade Venda Nova do Imigrante - FAVENI, perpetuovasconcelos872@gmail.com;

² Mestrando em Geografia da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, ariel_santos_s@hotmail.com

³ Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI, tamycarneiro23@gmail.com;

⁴ Mestranda em Educação da Universidad del Salvador – USAL, mirla.leall@gmail.com.

Levando em consideração a história da educação no Brasil, ela se desenvolve por meio de quebras que são marcantes ao longo da história, que podem ser analisadas. As culturas de desenvolvimento, assim como a de educação e de seu progresso como demanda social, são essenciais para tornar claro alguns problemas existentes que são relativos à educação. Como por exemplo, o fato de a educação brasileira surgir a partir da necessidade de dominação dos reputados aos “menos favorecidos”, aproveitando-se da inocência dessa classe para disseminarem seu tipo mais correto de disciplina e assim os moldando. Como foi o caso ocorrido entre os portugueses e indígenas no período da colonização brasileira. Neste caso, a sociedade elitista, ao longo do tempo, estava sempre a tentar “educar” aos demais de maneira que os trouxessem benefícios econômicos, sociais e políticos.

No Brasil, até final da década de 1920, as camadas dominantes, com o objetivo de servir e alimentar seus próprios interesses e valores, conseguiram organizar o ensino de forma fragmentária, tomando o país como um todo, e ideal, considerando o modelo proposto de educação. Isso se deu mesmo quando essas camadas deixaram de ser as únicas a procurar a educação escolar.

No entanto, com o passar do tempo, após a realização de análises críticas ao modelo de ensino manipulador que estava sendo usado, o processo da educação foi se organizando no sentido de melhorar na realidade prática, visando se tornar mais acessível a todos, de forma mais disciplinar e coerente nos processos de ensino.

Com isso, se deu uma expansão do ensino público, principalmente com o aumento populacional. A partir disso, as escolas foram adquirindo modelos específicos de ensino, cada uma com suas peculiaridades. Outro fator que também favoreceu a busca por ensino escolar foi a questão da aceleração da economia capitalista, pois as pessoas começaram a realizar a procura por emprego por meio do nível de instrução escolar, os conhecimentos para a prática social ficaram em segundo plano.

Nestes aspectos, o ensino sofreu mudanças técnicas para se adequar aos objetivos do sistema econômico e aos propósitos da política vigente, sendo necessário a atuação de uma equipe em que pudesse dirigir a escola, fornecendo subsídios essenciais para todo o corpo escolar; comunidade, famílias, alunos, professores e demais funcionários.

A partir dessa observação inicial, surgiu o seguinte questionamento: qual a importância e como a gestão escolar pode estar atuando para contribuir positivamente no processo de formação dos professores?

Tendo como base essa pergunta norteadora, surgiu a necessidade de se está pesquisando sobre o referido tema, a fim de que possa ser respondida a questão problematizadora, mas, em que pode-se basear na hipótese de que a resposta para essa pergunta seria enfatizar que a importância está relacionada ao aprimoramento dos professores no processo de ensino-aprendizagem dentro da escola, e as ações seriam a realização de intervenções pedagógicas produtivas, como projetos, que agissem de forma a valorizar o trabalho docente realizado na escola, e motivar aos professores a estarem em processo de formação continuada, podendo fornecer até mesmo formações internas aos mesmos.

Logo, o presente artigo, que tem como tema o papel da gestão escolar na formação do professor, possui como objetivo analisar a importância da atuação da gestão escolar para o processo de formação do professor. Para que esses objetivo fosse alcançado, foi necessário traçar os objetivos específicos, que foram: compreender a atuação da gestão escolar ao que concerne o acompanhamento docente, identificar a importância do processo de formação do professor e de seus saberes docentes, e refletir sobre quais ações podem ser postas em prática pela gestão escolar para contribuir no processo de formação dos professores atuantes na escola.

A escolha do tema para se realizar a pesquisa, se justifica pela necessidade de estar sempre lançando aos educadores e demais profissionais e estudantes interessados no assunto, novas pesquisas, ideias, intervenções, informações, entre outras colaborações, para o aperfeiçoando da educação, sendo este tema possuidor de uma grande relevância para a comunidade acadêmica, científica e para a área educacional como um todo.

METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa foram realizados a partir de uma abordagem qualitativa no campo da Educação, tendo como principal procedimento o bibliográfico, que possibilitou uma compreensão dialética da realidade pesquisada.

Para a coleta de dados, foram realizados estudos bibliográficos, tanto de autores clássicos como contemporâneos, de materiais que tiveram como critério de seleção, as datas que foram realizadas as pesquisas e também a sua relevância para o meio educacional. Além disso, foi utilizada também a técnica da observação participante, devido às condições dos autores de serem pesquisadores, professores e coordenadores pedagógicos de escolas de Ensino Fundamental.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dado o contexto histórico no qual a educação se insere e escreve, observar, detalhar e analisar esses caminhos como já foi dito, não é uma tarefa de fácil realização. Deste modo, tendo em vista a demanda necessária desse vasto campo de pesquisa, volta-se com olhar mais atento para a hierarquia escolar e o papel que deve ser desempenhado em cada categoria da estrutura escolar em pirâmide: desde os serviços gerais, seguido pelos professores e culminando no núcleo gestor.

Nesse ponto, deve-se fazer a ressalva de que a escola enquanto espaço educacional dar-se não apenas em relações, mas em sua estrutura propriamente dita, pois, se observarmos o espaço como um todo, o mesmo apresenta-se como um ambiente de articulação de conhecimentos: Seja ele no pátio, visto que: “[...] o intervalo apresenta um amplo campo de oportunidades para o desenvolvimento de valores e atitudes” (CEDAC, 2013, p 25), ou nos corredores, pois: “São um espaço escolar de que as pessoas podem se apropriar de maneira bastante afetiva” (CEDAC, 2013, p 43). Ou seja, de um modo geral, a escola, seja como construção hierárquica ou ambiente de espaços divididos, cumpre (in)diretamente sua função enquanto instituição social: promover a formação itinerária e completa do ser humano.

Ainda apontando para essa mesma vertente e seus espaços, analisa-se de forma ainda mais específica para as relações tecidas dentro deste ambiente que, seja no seu aspecto físico ou interligado por relações de cooperação, persegue sempre o fim de órgão capacitador. Nesse ínterim, dada às classes hierárquicas presentes neste dado ambiente é possível observar o despertar da seguinte inquietação: se todos os espaços da instituição

educacional são voltados para a formação do sujeito, como isso se dá dentro do núcleo gestor, órgão responsável proeminentemente pela vida administrativa da instituição.

Para falar de tanto, deve-se considerar previamente alguns postulados, tais quais: o núcleo gestor tem para além da tarefa administrativa, também a função formativa, seja ela direta (na relação com os educadores) ou indireta (no trato para com os discentes); a gestão educacional deve visar e prezar pelo papel de “elo” entre os demais segmentos hierárquicos da instituição, eis aqui onde predomina seu papel proeminentemente administrativo; e por fim, o ato de gerir uma escola deve ser analisado como ponto primordial da formação de profissionais que sejam constantemente instigados a uma formação continuada, partindo daqui o que se identifica ser a função essencial de quaisquer núcleo gestor.

Inicia-se essas considerações com a dissecação do que seria a gestão escolar no âmbito prático na maioria das escolas brasileiras, pois segundo os autores:

Na maioria de nossas escolas, ainda prevalece a concepção técnico-científica de gestão a partir da qual perdura uma visão burocrática e tecnicista de escola. Neste caso, a direção fica situada sobre uma ou duas pessoas, com decisões verticais, baseada em uma realidade objetiva e neutra, focando em aspectos de eficiência e eficácia e em resultados nos moldes da administração gerencial (GARCIA e MIRANDA, 2017, p. 212)

Dada a concepção dos autores, conseguimos uma pequena amostra de como a gestão educacional acaba sendo encarada apenas como algo relativo à administração do órgão escolar. Nesse contexto, o núcleo gestor da escola é reduzido as tomadas de decisões de duas pessoas (Diretor e Coordenador Pedagógico) apenas para o bom funcionamento técnico e administrativo do ambiente. Embora, assim como ressaltam os autores, essa seja a realidade da maioria das escolas brasileiras, deve-se aqui apelar para o real sentido, função e significado atribuído a um núcleo gestor.

Como foi postado de início, nada na escola está ali sem uma finalidade educativa. Seja ela direta, através das relações tecidas dentro desse espaço, principalmente através dos professores, ou indireta, com os usos propriamente dito da disposição física da instituição, através dos alunos, sobre a relação direta formativa que se apresenta na lida com os professores, encontra-se na gestão escolar não apenas um órgão responsável em “fiscalizar” a atuação docente ou muito menos impor regras ao modo de como o professor deve traçar seu método pedagógico. Vai para muito além disso, pois é num âmbito de

relações horizontalizadas que deve dar-se, proeminentemente, as trocas de informações, formação e atribuição de competências do núcleo gestor para com seus docentes.

Á essa maneira, se segue voltando o olhar para a relação do núcleo gestor e sua relação com o público discente, visto que, como ressaltado anteriormente, também se dá elementos de formação educacional entre o supracitado núcleo e o público a qual contempla: disseminação de cartazes pela escola sobre os usos para com os livros didáticos, tipos de cestas de lixo que devem ser usadas para o descarte correto do lixo, organização de quaisquer tipos de exposição (desde feiras até montagens de painéis), tudo isso surge da devida interação do núcleo educacional com o público alvo da escola.

Realizada essa exposição, deixa-se claro que, embora Garcia e Miranda tenham defendido em 2017 que o papel do núcleo gestor na maioria das escolas brasileiras mostra-se como algo voltado para o cunho técnico administrativo, ver-se, que é indissociável e imprescindível qualquer ação que venha de dentro ou para dentro da escola que não tenha atribuição formativa. Ou seja, pode-se dizer que quaisquer ações realizadas na escola, seja ela técnica ou administrativa, tem por finalidade maior o exercício de educar os sujeitos sociais, direta ou indiretamente.

O segundo ponto no qual irá ser abordado, segue linha de raciocínio singular com o primeiro, dessa vez com o foco voltado para dentro da estrutura hierárquica escolar, visto que:

[...] susceptível de múltiplas e contingentes configurações, em função da singularidade dos contextos. *É na medida em que a dimensão organizacional atravessa a produção, em contexto, das práticas profissionais que estas não são compreensíveis apenas em termos de efeitos de disposição, mas, de um modo muito importante, também em termos de efeitos de situação* (os mesmos professores agem de formas diferenciadas, em escolas diferentes). É a impossibilidade de dissociar o “jogo coletivo” da ação de cada indivíduo que torna impossível, também, dissociar a mudança dos modos individuais de pensar e agir dos processos de mudança organizacional. A mudança da organização de trabalho (ou seja, das escolas) assume então o carácter de um processo coletivo de aprendizagem do qual emergem não apenas novas competências (configurações de saberes) individuais, mas também competências coletivas (*grifos meus*) [...]. (CANÁRIO, 1999, p. 75).

Observa-se aqui que a gestão educacional serve com “elo” entre os demais segmentos sociais da escola, fato que também reverbera de forma direta no próximo ponto a ser abordado e a qual irá ser considerado aqui, uma vez que a gestão escolar se impõe como meio de ligação entre os demais segmentos da “pirâmide” escolar apresentada de

Nesse sentido, ela também tem por finalidade a atribuição dúbia de organizar tecnicamente esses segmentos e propor aos mesmos, formação interativa.

De modo geral, podemos conceber que o papel essencial de um núcleo gestor de qualquer instituição de ensino é a organização administrativa, porém como ressaltado nos autores apresentados, na maioria das escolas brasileiras a gestão escolar tem se restringido apenas ao seu papel fundamental, visto que a mesma é detentora da função social de educar, uma vez que seja a escola enquanto prédio físico desde os auxiliares de limpeza da instituição até os docentes, todos atuam de forma (in)direta, como já explicado no decorrer deste capítulo, para o objetivo de educar formalmente seu público alvo.

Deste modo, a gestão em suas atribuições atua duplamente entre papel exercido e função social, sempre tendo por finalidade a educação dos discentes sendo realizada por diversos meios, de forma direta, voltamos a dizer, através da capacitação itinerária e contínua dos professores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A princípio, o professor antes de qualquer formação é um ser social, no qual age e sofre as ações cotidianas como qualquer outro. Esse profissional participa de todas as esferas da vida e passa por um processo de profissionalização que se integra a experiências antes já vivenciadas. Ao longo do tempo, os saberes vão tomando dimensões mais significativas para o professor, no qual este constrói na sua vida e na formação às suas próprias concepções e perspectivas.

Os saberes do professor são desenvolvidos dentro do seu próprio contexto, como também pela história de vida e pela sua carreira profissional. Trata-se de um saber social, ou seja, produzido socialmente, a partir da parceria com diversos grupos e que se dá a partir de um contexto de trabalho escolar, em que depende do saber ainda não construído por ele e dos saberes a ele atribuídos. De acordo com Tardiff:

O saber não é uma coisa que flutua no espaço; o saber dos professores é o saber deles e está relacionado com a pessoa e a identidade deles, com sua experiência de vida e com sua história profissional, com as relações com os alunos em sala de aula e com os outros atores escolares na escola, etc. Por isso é necessário estudá-lo relacionando-os com esses elementos constitutivos do trabalho docente. (TARDIFF, p. 11, 2002)

Quando se pensa em um padrão de professor, leva-se em consideração o contexto no qual se constroem e se aplicam os saberes docentes, isto é, nas condições sociais e

históricas por onde se exerce a profissão que servem como base para a prática docente. Tal professor possui, em sua experiência de vida profissional, valores próprios que são influenciados por questões culturais e pessoais.

Segundo Tardiff (2002), no âmbito da organização do trabalho escolar, o conhecimento do professor irá depender também do que ele não sabe, do que se supõe que ele não sabe, do que os outros sabem em seu lugar e seu nome e dos saberes que lhes são opostos e atribuídos. Isso significa que nos ofícios e profissões não existem conhecimentos sem reconhecimento social.

(...) O saber não é uma substância ou um conteúdo fechado em si mesmo; ele se manifesta através de relações complexas entre professor e seus alunos. Por conseguinte, é preciso inscrever no próprio cerne do saber dos professores a relação com o outro, e, principalmente, com esse outro representado por uma turma de alunos. (...) Não é um “foro íntimo”, povoado de representações mentais, mas um saber sempre ligado a uma situação de trabalho com outros (alunos, colegas, pais etc.) Um saber ancorado numa tarefa complexa (ensino), situado num espaço de trabalho (a sala de aula, a escola), enraizado numa instituição e numa sociedade. (TARDIFF, 2002, p. 13-15)

Entretanto, o saber é um processo de incorporação, que inclui a relação do professor com o ambiente, juntamente com a interpretação de tal ambiente a frente do seu saber, a direção, a linguagem dos atores e indivíduos que solidificam sua prática profissional. Desse modo, podem ser modificados também através dessa visão da interferência do meio ambiente na profissionalização docente.

Assim, o exercício da docência exige um número de conhecimento de várias procedências. É a partir da ação pedagógica e da atividade reflexiva dos professores que os conhecimentos acadêmicos recebidos são avaliados e reelaborados. Essas reflexões apontam para a importância dos saberes da experiência e para a necessidade de uma junção entre a prática vivida pelos professores e os conhecimentos produzidos em outras instâncias.

Desse modo, apenas ter um título de licenciatura não garante um aprendizado capaz de pôr em prática a profissão de professor. É preciso averiguar como se deu todo o processo dessa formação inicial, cuja etapa é essencial para que o licenciado se torne um profissional que irá ter muito agregar na vida de seus alunos.

A formação inicial do professor é um processo em que se constitui por meio de vários métodos, de acordo com cada curso de licenciatura. Contudo, não se pode deixar de ser exercida a prática para essa formação. “O professor tem de ser formado, como outro profissional qualquer, dentro de sua prática. Da mesma forma como um médico não pode se formar fora do hospital, não tem sentido se capacitar um professor fora da sala de aula.” (DURHAM, 1997, s/p).

A formação continuada, é também crucial na carreira docente, haja vista que tanto a escola e o núcleo gestor devem oportunizar e incentivar esses novos conhecimentos ao professor da sua rede de ensino. De acordo com Pimenta (2002, p. 08), o professor constitui-se enquanto profissional fazendo uma articulação dos saberes. É articulando esses saberes com as práticas vivenciadas no cotidiano escolar que o educador monta e fundamenta sua identidade docente, que é o seu “saber ser”.

São os saberes da área específica, os saberes pedagógicos e os da experiência que compõem os saberes da docência [...]. Nas áreas do conhecimento o professor encontra o referencial teórico, científico, técnico, tecnológico e cultural para garantir que os alunos se apropriem também desse instrumento no seu processo de desenvolvimento humano, encontrando nas áreas pedagógicas o referencial para trabalhar os conhecimentos enquanto processo de ensino, que se dá em situações histórico-sociais (PIMENTA, 2002, p. 08).

Dessa forma, nota-se que o processo de formação do professor, tanto continuada como inicial, faz-se necessário que perpassasse sempre por aprimoramentos, por experiências escolares que possam contribuir de forma significativa para o bom educador que este venha a se tornar.

Essas experiências podem ser proporcionadas na escola em que o docente irá atuar, ou estar atuando, haja vista que a gestão escolar dentro desta escola deverá ter o conhecimento de que é importante ter um olhar de cuidado frente à valorização e formação do magistério, proporcionando a este público, práticas que venham a somar com a atuação do corpo docente dentro da instituição, tendo em mente também, que uma boa atuação docente reflete positivamente nos resultados dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi discutido nesse trabalho, pode-se considerar que a gestão escolar, que possui uma importante função dentro da escola, não deve se atrelar apenas às questões administrativas, técnicas e burocráticas, sendo que esta equipe deve ter um

olhar de cuidado para com o corpo docente atuante dentro da escola, valorizando-os e contribuindo em seu processo de formação continuada.

Para tanto, são postas como ideias práticas, a elaboração e execução de projetos, formações, oficinas, palestras, reuniões de suportes pedagógicos, criação de grupos de estudos, entre outras ações que podem ser promovidas pela escola e organizada pela gestão. Tais ações, irão lograr continuidade na formação integral dos professores, aperfeiçoando seus conhecimentos, atualizando-os em diferentes modalidades, como o uso de novas metodologias e práticas didáticas na sala de aula.

Esse processo de aperfeiçoamento, repercute de forma direta no sucesso escolar como um todo, melhorando assim o ensino-aprendizagem no chão da sala de aula e estruturando os saberes, o que faz com que os alunos também avancem, conseqüentemente, em seus conhecimentos obtidos.

Portanto, uma gestão escolar preparada de fato, cuida da sua escola em todos os aspectos. Professores valorizados e bem formados se tornam bons profissionais para a escola, trabalham com mais motivação, refletindo nos alunos essa motivação, ficando assim mais fácil de se alcançar as metas da escola. Assim, a partir do momento em que a núcleo gestor identificar esses objetivos alcançados, e reconhecer e valorizar todo o caminho que está sendo percorrido para se alcançar esses objetivos, pode-se considerar uma gestão escolar de sucesso.

REFERÊNCIAS

CANÁRIO, R. **O Professor entre a Reforma e a Inovação**. Organização e Gestão da Escola. Univesp. p. 66-83, 1999.

CEDAC (Comunidade Educativa). **O que revela o espaço escolar? Um livro para diretores de escola** – São Paulo, Ed. Moderna, 2013.

DURHAM, E. R. **Os desafios da autonomia universitária**. Educação e Sociedade, 10 (33), 27-40, (1989). 1997.

GARCIA, Paulo Sergio.; MIRANDA, Nonato Assis de. A gestão escolar e a formação docente: um estudo em escolas de um município paulista. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**. Araraquara, v. 12, n. 4, p. 2210-2230, out./dez. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21723/riaee.v12.n4.out./dez.2017.9283>>. Acesso em: 10 fev. 2021.



PIMENTA, S.G. (Org.) **Saberes pedagógicos e atividade docente.** São Paulo: Cortez, 2002.

TARDIF, Maurice. LESSARD, Claude. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas.** 6ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.