

ENTRE A UNIVERSIDADE E A ESCOLA BÁSICA: A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM DEBATE

Ana Cristina Silva de Oliveira Pereira
UNEB
aninha.crish2013@gmail.com

O contexto social contemporâneo é marcado por mudanças profundas nas mais diversas esferas e que impactam na formação do sujeito, requisitando assim outras formas de ver e fazer educação. Nesse movimento educacional, as discussões sobre a melhoria da gestão escolar vêm ganhando visibilidade, haja vista a sua importância na construção de uma educação de qualidade, sobretudo pelo fato de ser necessário reorganizar a participação dos sujeitos e a forma de encarar a democratização da Educação Básica. É desse cenário de discussões que esta escrita emergiu, a qual é um recorte do relatório do projeto de extensão “Formação de gestores escolares da rede municipal de ensino”, firmado e desenvolvido através do convênio entre a universidade do Estado da Bahia – UNEB/Campus XI e a Secretaria Municipal de Educação de Feira de Santana, com a perspectiva de promover a formação continuada de gestores no âmbito da gestão escolar da rede pública municipal de ensino, contemplando as dimensões pedagógicas, administrativas, jurídicas e financeiras, as quais norteiam o saber fazer dos dirigentes escolares. Trata-se de um projeto semipresencial, que teve como objetivos principais, compreender as mudanças socioeducacionais e suas implicações na dinâmica de funcionamento do espaço escolar, em suas dimensões pedagógica, administrativa, jurídica, e financeira; refletir sobre a função da equipe gestora da escola, tendo como princípio norteador a gestão democrática e participativa. As ações do projeto foram desenvolvidas em seis módulos de 20 horas cada um, perfazendo um total de 120 horas de formação, na modalidade semipresencial, e contou com a participação de aproximadamente 200 gestores (diretores e vices) ao longo do curso. Tais ações foram constituídas a partir da compreensão da escola como uma organização viva e dinâmica, que interfere na formação do indivíduo e em seus processos de aprendizagem, tendo em vista que a forma como a escola estrutura, planeja, organiza e desenvolve o seu trabalho, relaciona-se com a comunidade, elabora sua prática pedagógica, sem dúvida, tem grandes implicações no trabalho docente e nos processos de aprendizagens e formação dos

estudantes. As práticas e discussões efetivadas sinalizaram que o êxito do trabalho na escola necessita de uma articulação dos diversos segmentos escolares, cujos quais devem estar atentos às mudanças para redimensionar seus valores, missão, funções e ações e atingir uma perspectiva democrática e participativa de gestão. Para contemplar essa dinâmica é imprescindível analisar e compreender o papel do gestor, os desafios e potencialidades da gestão escolar.

Palavras-chave: Formação do gestor; gestão democrática e participativa; mudança escolar.

1. Contexturas do projeto: como tudo começou...

Vivemos atualmente um cenário social marcado por profundas e complexas mudanças nas mais diversas esferas da sociedade e que impactam na formação do sujeito, requisitando assim outras formas de ver e fazer educação. Nesse movimento educacional, as discussões sobre a melhoria da gestão escolar vêm ganhando visibilidade, tendo em vista a sua importância na construção de uma educação de qualidade, sobretudo pelo fato de ser necessário reorganizar a participação dos sujeitos e a forma de encarar a democratização da Educação Básica.

É desse contexto de discussões que emergiu o projeto de extensão “Formação de gestores escolares da rede municipal de ensino”, firmado e desenvolvido através do convênio 51201409S, no período de 11.06.2014 à 11.12.2015, entre a Universidade do Estado da Bahia – UNEB/Campus XI e a Secretaria Municipal de Educação de Feira de Santana – SEDUC, a partir do levantamento de necessidades dos gestores escolares da rede pública municipal, com a intenção de promover à esses gestores escolares uma formação continuada, com vistas a atualização das discussões no campo da gestão escolar na atual conjuntura sócio-política-educacional.

A elaboração do referido projeto de extensão aconteceu num movimento dinâmico de escuta sensível às necessidades apontadas pelos gestores escolares da rede municipal de educação de Feira de Santana, com a intenção de garantir em todas as suas ações que as necessidades apontadas fossem contempladas.

Na execução do projeto, a equipe foi constituída de 02 professoras coordenadoras da universidade, as quais tiveram a incumbência de elaborar, planejar, executar,

acompanhar e avaliar as ações do convênio, em parceria com 02 articuladoras da secretaria de educação do município; 05 monitoras disponibilizadas pela secretaria municipal, com a finalidade de auxiliar na execução da proposta, com as questões operacionais do projeto; 10 professores formadores da universidade, selecionados através de edital publicado em diário oficial do estado, os quais tiveram a função de acompanhar/assessorar suas respectivas turmas em oficinas, minicursos, no Ambiente Virtual de Aprendizagem e nas produções

Desse modo, o curso na modalidade semipresencial, foi organizado em 06 módulos de 20 horas cada um, perfazendo um total de 120 horas, sendo que no primeiro módulo a discussão centrou-se na análise do “papel do gestor no atual contexto educacional e escolar”; O segundo módulo, buscou compreender a “dimensão financeira da gestão escolar”; O terceiro módulo teve como eixo estruturante “a gestão escolar: o plano de ação em foco”; Para o quarto módulo, o foco escolhido foi a “dimensão administrativa da gestão escolar”; a temática “Gestão pedagógica: o gestor como articulador da diversidade na escola” foi demarcada para o quinto módulo; e por fim o módulo seis, cujo qual voltou-se ao acompanhamento e assessoramento às produções escritas dos gestores escolares, assim como o seminário final de apresentação das produções e certificação.

É importante destacar que o Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, foi construído por uma equipe coordenada pela Secretaria Municipal de Educação/SEDUC para garantir a carga horária virtual prevista no curso de formação, como um projeto piloto para o município, inicialmente ofertado em fase de testes e posteriormente em definitivo e ampliado a outras ações formativas da Secretaria de Educação, tendo como objetivo central potencializar a formação dos gestores e as propostas do curso. O endereço de acesso é <http://www.avaseducfeira.com.br/>

Para efetividade do projeto, os gestores escolares foram inscritos na Secretaria Municipal de Educação e assim foram constituídas as 10 turmas propostas para funcionar ao longo do curso, com seus respectivos professores formadores, as quais foram nominadas por referendadas pessoas da literatura nordestina.

2. Fazendo acontecer... o desenvolvimento da proposta

O pressuposto básico de qualquer atividade que foi criteriosamente planejada, estruturada, refletida é, na visão de Vasconcelos (2006, p.148) “[...] o desejo de mudança, de acertar, de aperfeiçoar...” de dar vida ao que foi sonhado e empreender esforços para fazer acontecer, na prática e de fato, cada detalhe da ação projetada e, assim, transformar a realidade”. Até porque é na trajetória entre o dizer e o fazer, o pensar e o agir, o sonhar e a realidade, que reflexões são tecidas e transformações vão se manifestando para anunciar a mudança.

Nesse processo, é válido destacar que o gestor é protagonista; um educador que assume o papel de autoridade escolar, de articulador das ações administrativas, pedagógicas, financeiras e jurídicas; é um moderador de conflitos e suas ações podem desencadear um processo de mudanças no ambiente escolar, essas mudanças irão contribuir para melhoria do processo educativo e pedagógico, se forem articuladas coletivamente entre o gestor e os demais sujeitos que compõem a comunidade escolar. Com base nisso, observamos que o processo de gerir uma instituição perpassa pela reflexão da prática do gestor e sua equipe. Isso implica destacar a importância da formação de gestores escolares como um dos aspectos que impactam na mudança do espaço escolar, na direção de uma gestão democrática e participativa, até porque, os

[...] gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (LUCK, 2009, p 22)

Para que tal perspectiva seja legitimada na gestão democrática e participativa, o gestor deve estar envolvido com todas as atividades da escola, fazendo um trabalho em parceria com todos os envolvidos no processo educativo e com a comunidade escolar. Nesse sentido, entendemos que é preciso refletir sobre o papel e as atribuições do gestor escolar em toda a dinâmica de funcionamento da escola. Desse modo, salientamos que o fazer deste projeto de extensão

[...] foi motivado pela clara percepção de que a qualidade do ensino se assenta, dentre um dos aspectos mais fundamentais, sobre a competência profissional dos diretores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p. 9)

Partindo de tais princípios, evidenciamos aqui o trajeto que percorremos para darmos vida ao plano de ação do projeto de extensão, como um empreendimento de transformação da realidade escolar a partir do curso de formação de gestores da rede escolar. Reiteramos que o curso aconteceu em seis módulos distintos, mas articulados entre si, com diversas ações que estão aqui descritas/analizadas por módulo.

Gestão educacional no cenário contemporâneo: implicações na escola pública

Para entendermos a gestão educacional no cenário contemporâneo, torna-se imprescindível compreendermos o atual contexto social, com as suas práticas de democracia e caminharmos em busca da democratização no âmbito escolar, onde os aspectos mais importantes passam a ser a qualidade do ensino, com vistas a qualidade da aprendizagem e da formação do sujeito. Na visão de Paro (1998 p.18,19) “[...] a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta”, ou seja, pode ser realizada através de ações coletivas partindo da realidade da escolar. É através da democratização que encontramos na escola o lócus central da qualidade de ensino que se concretiza pela participação social que lhe cabe desempenhar um papel importante na relação professor e alunos, gestão-escolar, técnico, e sistema político educacional, juntamente com os estados e municípios desempenhando o papel que lhes cabe. Porém, para alcançarmos a democracia é preciso criar mecanismos que possibilitem um processo de exercício de direitos e deveres do cidadão, na busca de um conhecimento crítico da realidade, identificando os problemas da escola e socializando com a comunidade para juntos criarem estratégias e mecanismos que efetive a participação de todos, tornando concreta a prática democrática e participativa. Isto por que, conforme destaca Luck (2009),

novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. No contexto dessa sociedade, a natureza da educação e as finalidades da escola ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica e, em consequência, o trabalho daqueles que atuam nesse meio (LUCK, 2009, p 16).

Em tal processo, o gestor se configura num protagonista capaz de resolver problemas e conflitos da escola com a participação de todos os membros que compõe a comunidade escolar, ressaltando a importância do trabalho em equipe envolvendo não só os professores que trabalham na escola como todo o corpo escolar, fortalecendo e motivando a participação, a garantir uma educação de qualidade de forma a observar a realidade vivida e buscar soluções para os problema desempenhando um papel de compromisso com a gestão escolar alcançando o objetivo da democratização participativa nas escolas sendo de caráter transformador na sua prática administrativa.

Nessa direção, as ações do Módulo I foram estruturadas com vistas a compreender o papel do gestor no atual contexto social educacional e escolar, tendo como ementa “a função gestora: desafios e possibilidades no contexto escolar; O AVA como recurso de formação e de aprendizagem”. Para contemplar tais princípios, as ações desenvolvidas com carga horária de 20 horas, sendo que 12 horas foram contempladas com as atividades presenciais e 08 nos fóruns de discussões do ambiente virtual e nas produções orientadas e articuladas.

O momento da aula inaugural do projeto foi marcado por diversas atividades, dentre elas a conferência de abertura, que teve como foco a “gestão no cenário contemporâneo: implicações na escola”, a qual nos possibilitou tecer reflexões e análises da conjuntura socioeducacional brasileira, buscando compreender em que medidas esta atual conjuntura impacta na escola e no papel da equipe gestora e sua atuação no espaço escolar e na constituição de uma gestão participativa e democrática.

Vivemos ainda a experiência de uma mesa redonda para a discussão da temática “A função gestora: desafios e possibilidades no contexto escolar”, com um debate muito rico e participativo, ampliando assim as reflexões proporcionadas na conferência de abertura, com algumas provocações sobre a gestão democrática e participativa na escola. É importante destacar que os gestores cursistas presentes, trouxeram à tona elementos da sua própria realidade em confronto ao discurso teórico apresentado pelos palestrantes, o que fez o debate ser ainda mais profícuo.

Para contemplar a carga horária e conteúdos programados para o Módulo I foram ministradas oficinas, por turma, pelos professores formadores, com carga horária de 4h, nas quais foram desenvolvidas atividades que envolveram a temática “O AVA como recurso de formação e de aprendizagem”. É importante reiterar que a referida oficina foi

minuciosamente planejada, coletivamente com os professores formadores, e que a temática defendida para esta oficina está diretamente atrelada às dificuldades dos gestores fazer uso dos recursos tecnológicos para potencializar a gestão escolar, haja vista as resistências e falta de domínio no campo das tecnologias.

As demais atividades deste Módulo I foram produzidas a partir da interação no Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA (www.avaseducfeira.com.br), tendo em vista que o espaço virtual se configura “lugar” de aprendizagem e registro; de trocas e socializações, com orientações que estão contidas no Roteiro de Estudo do AVA - Módulo I (em anexo). Na produção do debate virtual no fórum de discussões ao AVA e nas atividades promovidas enfrentamos muitas resistências dos cursistas, os quais alegaram dificuldades no acesso ao ambiente e mesmo problemas de internet.

Mas, destacamos que o Módulo I foi avaliado como muito bom, envolvente e com uma participação significativa dos gestores, apesar de uma certa resistência inicial. Para alguns professores formadores ficou evidente a necessidade de provocar mais a participação dos gestores no ambiente virtual.

Gestão escolar: a dimensão financeira em foco

As ações do Módulo II aconteceram centradas na “Gestão escolar no cenário contemporâneo: a dimensão financeira em foco”, cuja ementa foi: “Estudo da gestão financeira na escola. Aplicação e prestação de contas de programas, responsabilidade jurídica e social. Gestão de Programas e Políticas de financiamento da educação na escola: PDDE, PDE, Mais Educação...” buscando analisar o papel da equipe gestora na gestão dos recursos financeiros na escola, o PDDE, Mais Educação e PDE escola... Foram discutidas especificidades na aplicação dos recursos e na prestação de contas; e os dilemas e práticas da gestão financeira na escola, com foco na prestação de contas.

As discussões sobre a dimensão financeira da gestão escolar, ganha foco, sobretudo a partir da criação de um conjunto de programas que canalizam o dinheiro direto na escola, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação. Esse movimento passou a requisitar dos gestores escolares um novo saber fazer, para garantir a utilização qualificada dos recursos, com sua respectiva prestação de contas a partir de normas e procedimentos estabelecidos pelo MEC/FNDE, especialmente, se considerarmos que

Esses projetos e ações abrangem diversas áreas e aspectos que contribuem direta e indiretamente para a formação dos alunos e dos

professores em todos os níveis e modalidades, e devem ser gerenciados direta ou indiretamente pela Secretaria de Educação ou pela escola, a partir de normas e procedimentos a serem seguidos. (OLIVEIRA *et al*, 2001, p. 04)

Para contemplar tais discussões, foram desenvolvidas mesas redondas, com as seguintes temáticas “Gestão Escolar e autonomia financeira: uma análise do plano de ação a partir dos recursos do PDDE”; e “Gestão Escolar e a dimensão financeira: prestação de contas, rotinas e responsabilidades da equipe gestora”. Tais discussões nos inquietaram para entendermos melhor as atuais mudanças financeiras na educação e suas implicações no ato de gerir as finanças na escola, com suas especificidades. Além disso, buscamos analisar as responsabilidades da equipe gestora na dinâmica da gestão financeira, sobretudo nos critérios e princípios para uso do recurso financeiro e na prestação de contas. A temática suscitou muitas inquietações, questionamentos e angústias que foram expressadas nas falas dos gestores, sobretudo no tocante a algumas dificuldades vividas por eles na escola para o uso e a prestação de contas do PDDE.

Outra ação desenvolvida foi a oficina pedagógica, por turma, ministrada pelos professores formadores, com a temática “Gestão Financeira e o papel do gestor: desafios da prática”, com carga horária de 08 horas, tendo o objetivo de proporcionar aos gestores-cursistas o aperfeiçoamento das habilidades e competências para gerir as finanças na escola; analisar as mudanças ocorridas no âmbito financeiro que impactam na gestão escolar; e compreender que a autonomia financeira está diretamente atrelada à busca da melhoria da qualidade pedagógica no espaço escolar. Ficou evidenciado a importância da equipe gestora proporcionar um processo de gestão participativa no contexto escolar, com critérios bem definidos no uso dos recursos financeiros. Os trabalhos em grupos, desenvolvidos na oficina promoveram discussões, reflexões e muito debate sobre a utilização e prestação dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, onde ficaram evidenciadas algumas dificuldades e conquistas vividas na escola.

As atividades do Ambiente Virtual, cuja carga horária foi de 4h, foram pensadas com a intenção de provocar os gestores a analisarem situações-problema postadas no Ambiente Virtual, envolvendo a temática central do módulo, onde cada cursista, a partir da leitura dos textos indicados – postados no ambiente –, a vivência enquanto gestor e a prerrogativa de que os recursos financeiros na escola têm a finalidade de promover a

melhoria pedagógica e da estrutura da escola, deveriam se posicionar à luz dos textos e discussões efetivadas ao longo das ações desenvolvidas no percurso do módulo II.

Gestão escolar como ação educativa intencional: planejamento como instrumento de gestão escolar

O Módulo III voltou-se para a temática “Gestão escolar como ação educativa intencional. O planejamento como instrumento de gestão escolar” e buscou analisar em todas as atividades projetadas, o papel da equipe gestora na elaboração, implementação e avaliação do Plano de Ação Gestor; quais são os desafios e as possibilidades para a mudança a partir do plano de ação; e os Processos de envolvimento da coletividade para a elaboração e implementação do plano de ação, partindo da compreensão de que

[...] a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. No entanto, essa concepção, por mais consistente, coerente e ampla que seja, de pouco valerá, caso não seja colocada em prática mediante uma ação sistemática, de sentido global, organizada, seguramente direcionada e adequadamente especificada em seus aspectos operacionais (LUCK, 2009, p 33).

Para este empreendimento, inicialmente aconteceu uma mesa redonda, de 04 horas, tratando da temática central do módulo, buscando provocar os gestores cursistas a analisarem o potencial do ato de planejar coletivamente o processo de transformação do espaço e escolar e da melhoria da aprendizagem do estudante, tomando-o como razão de ser da escola e de seus empreendimentos pedagógicos. A discussão foi inquietante, à medida que os gestores apontaram dilemas vividos na gestão escolar, os desafios enfrentados para implementar um processo de mudança na escola. Apontaram ainda várias dificuldades na articulação pedagógica para elaboração do plano de ação gestor, sobretudo no que tange ao ato de sistematizar propostas de mudanças e implementá-las coletivamente.

Ainda no módulo III, foi planejada e executada a oficina pedagógica de 08 horas de carga horária, ministrada por turma, pelos professores formadores, a qual buscou orientar os gestores cursistas para a elaboração do plano de ação gestor para o exercício 2015, com a participação da equipe gestora, partindo da prerrogativa de que o plano de ação é instrumento orientador das práticas gestoras no ambiente escolar.

A discussão da oficina focou a análise do planejamento e sua importância nos dias atuais, com vistas a contemplar as necessidades da escola, assim como as novas exigências para reconfiguração da gestão escolar, nos seus aspectos financeiro, administrativo, jurídico e pedagógico. Sendo assim, ficou evidenciado que, por um lado, o plano de ação gestor é a expressão dos desejos de mudança da escola, e por outro é a expressão técnico-política da sociedade que se deseja, ou seja, a escola tem uma função social que impacta na sociedade – para conservação ou para transformação. Isto implica dizer que a escola, ao garantir ações pedagógicas de qualidade e proporcionar ao sujeito uma formação mais humana e qualificada, está também contribuindo para a constituição de uma sociedade melhor, também mais humana, justa e igualitária. O contrário disso é verdadeiro, quando a escola não cumpre suas atribuições reforça problemas sociais.

A oficina construiu provocações que alimentaram discussões férteis no fórum de discussões do ambiente virtual de aprendizagem, o qual foi orientado para a leitura dos textos indicados, com destaque das ideias principais; levantamento de dúvidas, contradições e aproximações com a realidade vivida no contexto da escola; e por fim a elaboração do plano de ação gestor para o exercício 2015, com a participação dos membros da equipe gestora, a partir das sugestões e orientações indicadas nas oficinas. É importante destacar que os professores formadores acompanharam as escritas com devoluções para a reescrita. As atividades do AVA tinham uma carga horária de 8h, porém haja vista a riqueza das discussões e a necessidade de retorno à escrita dos gestores, essa carga horária foi excedida.

Gestão escolar: uma análise da dimensão administrativa

As ações do Módulo IV, teve como eixo articulador a “Gestão escolar: uma análise da dimensão administrativa”, cuja ementa voltou-se ao “Estudo da dimensão administrativa na ação gestora; gestão de pessoal e patrimonial; organização de arquivos; elaboração e arquivamento de documentos oficiais”, buscando compreender o “[...] grande desafio para o gestor escolar atuar como líder e desenvolver formas de organização inovadoras, empreendedoras e participativas, mas isto é indispensável” (TRES, 2010, s/p)

Na abertura das atividades do Módulo IV, tivemos um momento de retomada ao curso, haja vista o intervalo das férias docentes, e para tal promovemos um café da manhã com a participação de todos os gestores cursistas, a equipe de coordenação e de apoio, professores formadores e autoridades locais, constituindo-se assim em um importante espaço de diálogo e confraternização.

Houve ainda uma palestra voltada para a discussão sobre “Educação e Economia: implicações na organização da escola”, com o objetivo analisar as articulações entre as mudanças socioeconômicas que vivemos e os impactos na reorganização administrativa da escola. A fala do professor apontou aspectos importantes do campo da economia que tem implicações diretas no espaço escolar.

Aconteceu um *work-shop*, cuja discussão centrou-se na análise do “gestor como articulador das relações interpessoais na escola”. Foi uma discussão rica e envolvente que inquietou os gestores a se perceberem como parte da coletividade, e sobretudo, perceberem a importância do outro pra potencializar uma gestão participativa e democrática no espaço escolar. Nesse momento os gestores evidenciaram em suas falas algumas dificuldades de trabalhar as relações interpessoais e mesmo de articular o coletivo da escola para potencializar os processos pedagógicos, administrativos e financeiros da gestão.

Tivemos ainda, uma palestra com a temática “Gestão Escolar: A dimensão administrativa em foco”, com o objetivo de compreender que o gestor tem uma função administrativa importante, da qual resulta os modos como a escola funciona.

Por fim, promovemos um diálogo sobre “patrimônio escolar”, a qual discorreu sobre o espaço sócio-cultural da escola como patrimônio que precisa ser administrado pela equipe gestora. A referida professora promoveu uma visitação orientada à exposição: “Patrimônio e pessoas construindo identidades”. As atividades deste dia perfizeram uma carga horária total de 08 horas.

Desenvolvemos ainda as oficinas, por turma, ministradas pelos professores formadores, com carga horária que excederam as 08 horas previstas, por conta das demandas dos gestores, buscando contemplar a ementa do módulo IV, que versa sobre o “Estudo da dimensão administrativa na ação gestora; gestão de pessoal e patrimonial; organização de arquivos; elaboração e arquivamento de documentos oficiais”, com a

intenção dos gestores se perceberem como responsáveis pelos processos de funcionamento da escola.

A ação inicial das oficinas foi a apresentação e discussão dos planos de ação pelos gestores, elaborado no módulo anterior e implementados nas escolas para o exercício 2015. Foram analisados os processos de elaboração e de implementação e o como continuar investindo para potencializar a melhoria do espaço escolar.

O plano de ação gestor foi tomado como referência para discussão da dimensão administrativa da escolar e ficou notório que o desafio de compreender essa **dimensão administrativa** da gestão escolar é grande, haja vista as mudanças estruturais e organizacionais que a escola enfrenta nos dias atuais. Tivemos uma queda na frequência média nas oficinas, apenas 63% dos gestores participaram, sob alegação de que as demandas de início do ano letivo na escola, os impediam de deixar suas atividades gestoras e participar do curso naquele momento.

A partir de todas as discussões e reflexões da oficina, foram feitas as orientações para as atividades do AVA, a qual teve duração prevista de 04 horas, as quais tiveram como produto final a produção do “Guia de Orientação” da estrutura e funcionamento da escola – envolvendo equipe gestora, equipe técnica, professores, coordenação, discentes e a comunidade. Esta produção foi orientada para ser produzida por escola, considerando a leitura dos textos indicados (postados no ambiente), as discussões/análises na oficina, o funcionamento da escola e a experiência da equipe gestora no contexto escolar.

Gestão pedagógica na escola: o gestor como articulador da diversidade no espaço escolar

As ações do módulo V, tiveram centradas na discussão da “Gestão pedagógica na escola: o gestor como articulador da diversidade no espaço escolar”, cuja ementa está voltada ao “estudo da dimensão pedagógica na ação gestora no contexto escolar; processos de elaboração, implementação e avaliação do PPP; Projeções e ações do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE; o gestor como articulador da diversidade no espaço escolar”.

Talvez nesse módulo estivesse o âmago do curso, até porque a questão pedagógica é a razão de toda a discussão proposta ao longo da formação. Tivemos em todo o tempo a intenção de potencializar o fazer pedagógico na escola, até porque ao qualificar o

aspecto pedagógico, o foco é a melhoria da aprendizagem e formação do sujeito aprendiz: o estudante. Sobretudo porque independentemente do modelo de escola ou do sistema de ensino,

[...] a função do diretor aparece em uma nova perspectiva global: a de provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino." (p.152)

Sendo assim, tivemos algumas marcas diferenciadas nas ações do módulo V, pois contamos com a participação dos coordenadores em várias atividades propostas. Acompanhamos, na medida do possível, as ações nas escolas, com visitas programadas.

Nesse módulo, a primeira ação desenvolvida foi a oficina (proposta em anexo) de carga horária de 08 horas, por turma, ministradas pelos professores formadores, com o objetivo de contemplar a ementa do módulo, a partir dos seguintes eixos: dimensão pedagógica na gestão escolar: Articulações da equipe gestora; Desafios e enfrentamentos da gestão pedagógica, com foco no PPP da escola; Possibilidades de articulações para o fortalecimento da coletividade, com vistas a melhoria do ensino e da aprendizagem.

Nas oficinas discutimos mais de perto vários aspectos que constituem a gestão pedagógica e como o plano de ação pode contemplar o movimento e diversidade pedagógica na escola. Sendo assim, houve um momento de provocações sobre a realidade vivida na escola e o papel dos diversos atores, a partir do qual foi discutido o conceito de gestão pedagógica e os sujeitos e dimensões que constitui esse aspecto da gestão – a coordenação, os representantes, o planejamento, a avaliação. A questão pedagógica foi tomada ainda como foco da escola articulada ao PPP e sua articulação com o currículo escolar; a sala de aula como instância de orientação da aprendizagem – o papel do gestor; e por fim foi discutida a Gestão pedagógica voltada para a construção de uma educação de qualidade, analisando as competências pedagógicas do gestor escolar, com seus desafios, limites e possibilidades.

Enfim, a oficina permitiu momentos ricos e que expressaram o quanto é preciso investir no pedagógico na escola, a partir do envolvimento dos diversos segmento, com a intenção de garantir mais qualidade formativa e de aprendizagem ao estudante. Houve ainda nas oficinas as devidas orientações para as atividades do Ambiente Virtual de Aprendizagem.

Ainda no módulo V, promovemos uma palestra com a temática “Diálogos e movimentos sobre a dimensão pedagógica”, com a participação dos gestores, vices e coordenadores pedagógicos das escolas, com provocações pertinentes a respeito da necessidade de articulação da equipe gestora para trabalhar a diversidade pedagógica com mais qualidade no espaço escolar.

Para ampliarmos as discussões, organizamos uma roda de conversas com a temática “Diálogos e Movimentos da Gestão Escolar – fazeres e práticas”. Com a intenção de potencializarmos as discussões, foi estruturada e executada uma mesa redonda, com carga horária de 04 horas e a temática: “Dimensão Pedagógica: O gestor como articulador da diversidade no espaço escolar”, com foco nas análises da questão de etnia e gênero no espaço escolar, buscando provocar os gestores para a construção de novas possibilidades de trabalhar tais questões na escola; na especificidade da educação do campo, com a intenção de demarcar algumas possibilidades de ação para implementar no campo uma educação diferenciada e com respeito ao sujeito que é do campo; e na escola inclusiva, destacando aspectos legais, estruturais e práticos para garantir educação de qualidade, independente das particularidades de cada sujeito.

Promovemos ainda encontros com os coordenadores pedagógicos para analisarmos a temática “organização do trabalho pedagógico e gestão da aprendizagem: desafios e rotinas do coordenador na escola”, em três momentos distintos: o primeiro com coordenadores da educação infantil; o segundo com coordenadores do Ensino Fundamental I; e o terceiro com coordenadores do Ensino Fundamental II.

Para as ações do ambiente virtual de aprendizagem – AVA, foram organizadas as orientações para a produção do “Resumo expandido” por escola, tendo como referência a leitura dos textos indicados (postados no ambiente ao longo do curso), as orientações nas oficinas e a experiência enquanto gestor (roteiro em anexo). Essa produção, encaminhada no módulo V, foi reorientada, acompanhada e finalizada no módulo VI, em virtude da greve, com a apresentação no seminário final do curso.

Por fim tivemos ainda as atividades do Módulo VI, cujas quais voltaram-se ao acompanhamento, assessoramento e orientações aos gestores-cursistas na produção das atividades finais do curso no que tange as ações gestoras na escola e ao Seminário de Encerramento e Certificação. Tivemos ainda rodas de atendimentos, orientadas pelos professores formadores, com o objetivo de garantir a reescrita dos resumos expandidos,

com vistas a apresentação no Seminário de Encerramento e Certificação, o qual foi pensado com a intenção de promover um momento de exposição das produções dos gestores e de socialização das construções.

As sessões de comunicações, em três salas distintas foram significativas para os gestores que puderam exercitar uma apresentação de produção em conformidade com os critérios acadêmicos, puderam ainda socializar a realidade vivida no contexto de suas escolas e puderam ainda interagir com os colegas para perceber que os dilemas,, dificuldades e conquistas vivem em seus espaços, também fazem parte da rotina de outras escolas.

Tivemos ainda a exposição de 29 pôsteres como um momento de interação significativo e rico, com socialização das ações desenvolvidas nas escolas a partir do plano de ação gestor. A riqueza da mostra das produções pode ser confirmada na fala do professor formadora Jean Santos, ao inferir que

No que tange as apresentações nas sessões de comunicação e em sessão pôster, foi possível observar um amadurecimento com relação aos nexos produzidos entre a teoria apreendida e a concretude vivenciada pelas gestoras. As apresentações nos permitiu vislumbrar a importância que tem a formação continuada de professores em exercício e como essa formação pode e é revertida na própria prática social da gestão escolar, pudemos observar a esperança no desenvolvimento de um trabalho melhor planejado e em ações significativas que já estão sendo implementadas nas unidades escolares. (JEAN SANTOS – professor formador da turma 06)

As apresentações/socializações foram profícuas e apontaram o potencial dos gestores na escrita, na articulação das ideias e na percepção do andamento do plano de ação gestor na escola. Foi uma manhã significativa e para fecharmos as atividades fizemos a dinâmica do abraço, com a intenção de promover mais um momento de percepção da importância da coletividade no ato educativo.

Em continuidade procedemos a certificação dos cursistas que integralizaram a proposta, os quais estenderam um olhar reflexivo para o percurso da formação de gestores e apontaram a importância desse momento de encerramento.

Após a certificação, houve ainda uma retomada aos melhores momentos do curso em imagens (slides) seguido do discurso de agradecimento, análise, reflexão, avaliação, conclusão e despedida das atividades. Encerramos na incerta certeza de que se fossemos

refazer tudo seria melhor do que fizemos, mas como ainda não tínhamos a experiência vivida, fizemos o melhor!

3. Sem concluir... algumas ponderações

Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhado, refazendo e retocando o sonho pelo qual se propôs a caminhar...

PAULO FREIRE

16

O movimento que circunda nossas ações tem um ciclo (ou vários ciclos) e ao chegarmos ao final do ciclo deste empreendimento formativo, promovido pelo Convênio entre a Universidade do Estado da Bahia – UNEB e a Secretaria Municipal de Educação de Feira de Santana – SEDUC, no Curso de Formação de Gestores escolares, torna-se imprescindível ponderarmos as construções e conquistas deste percurso, com todas as adversidades vividas.

Ao fazer tais ponderações possíveis no final deste ciclo, refletimos sobre o que deu certo, nas falhas e dificuldades do processo, o quanto poderíamos ter investido mais... porém o que mais atrai na reflexão deste momento é poder vislumbrar as conquistas que construímos; é poder observar que enfrentamos as adversidades e nos tornamos melhores; é acima de tudo, poder alargar as possibilidades, para, quiçá, organizar ações futuras nesta parceria UNEB/SEDUC

Desse modo, em escuta feita aos gestores e equipe executora, pudemos apontar algumas dificuldades vividas ao longo do percurso, no que tange aos atrasos no início de cada ação, as resistências ao ambiente virtual de aprendizagem – por problemas de internet, por excesso de atividades dos gestores, por falta de domínio do AVA, por falta de leitura dos textos indicados... Uma outra dificuldade vivida durante do o percurso foi a concomitância de atividades promovidas aos gestores no município que, por vezes, fez a frequência baixar. Vivemos ainda um contexto de greve instalada na universidade que desarticulou as ações várias ações nos módulos V e VI.

Mesmo diante das dificuldades, afirmamos que o processo formativo foi produtivo, significativo e, sobretudo, promotor de mudanças em vários aspectos. Em primeiro lugar podemos destacar a parceria UNEB/SEDUC. Uma parceria que deu

certo, que em todo o tempo foi bem articulada, no sentido de fazer acontecer todas as propostas traçadas de forma eficiente e eficaz ao longo do processo do Curso.

Salientamos, ainda, que para os professores formadores foi uma experiência singular, tendo em vista que vivenciaram a realidade da gestão escolar, a partir das articulações estabelecidas com o gestores, com ênfase na relação entre a universidade e o chão da escola, conforme afirmações a seguir:

Considero produtiva e fecunda a realização desse Curso, onde a partir das interlocuções no ambiente virtual e através das interlocuções apresentadas, no âmbito presencial, intensas discussões foram travadas, reflexões sobre o fazer e saber fazer do gestor escolar público, o que considero bastante satisfatório. Pensar sobre suas ações, além de comprometê-las nesse processo, contribui para a qualidade das ações desenvolvidas. Assim, considero bastante fecundo o trabalho coletivo desenvolvido por todos que fizeram acontecer de forma exitosa essa ação: coordenação, monitoras, colegas mediadoras, Secretaria de Educação Municipal de Feira de Santana - SEDUC Universidade do Estado da Bahia - UNEB e demais pares. (RITA DE CÁSSIA – professora formadora da turma 09)

[...] vivenciar esta experiência formativa junto a gestores de escolas públicas municipais que enfrentam desafios dos mais diversos foi uma experiência que nos possibilitou um olhar mais abrangente da situação da escola e das responsabilidades que o poder público instituído tem em relação a educação. Na verdade, as ações para enfrentar os dilemas das escolas devem acontecer de forma conjunta entre os atores do espaço escolar, o poder público e também a sociedade civil que tem que ressignificar a escola. A sociedade precisa urgentemente definir qual é a escola que lhe interessa e trabalhar na sua implantação e gestão. (CLAUDENE RIOS – professora formadora da turma 08)

O trabalho desenvolvido ao longo do curso foi muito proveitoso, apesar de alguns contratemplos, que foram relatados nos relatórios anteriores. porém, no geral, foi muito gratificante fazer esse trabalho. de acordo com a avaliação das cursistas, contribuiu bastante para o desenvolvimento e crescimento deles. um fato é que depois desse curso algumas gestoras se sentiram encorajadas para fazer seleção para o mestrado da UNEB (gestec). segundo essas, foram desafiadas e estimuladas a voltar a estudar e contribuir ainda mais com a escola. Porém, é necessário destacar uma falta de comunicação entre a secretaria e os gestores na proximidade dos encontros presenciais, além da necessidade de retirar os gestores da escola num número considerável de dias da semana. no mais, foi muito bom participar do curso, pois também me ensinaram a entender que a escola, apesar de todos os obstáculos que vivencia, ainda pode contar com pessoas comprometidas e responsáveis que tentam suprir as necessidades que o poder público negligencia. (CENILZA PEREIRA - professora formadora da turma 07)

Encerramos esta experiência, com o desejo de uma formação significativa e possibilitadora de mudanças na gestão, pensando no processo e no caldeirão cultural que contém em cada escola por elas e eles gestados/as, dando continuidade aos seus processos formativos. (JEAN SANTOS - professor formador da turma 07)

No que se refere ao conteúdo trabalhado, incitamos os gestores a avaliarem quatro categorias básicas: relevância, metodologia, atividades e textos trabalhados, dos quais, 92% destacaram que foram conteúdos significativos e de extrema relevância para suas vidas profissionais, destacando que a forma que foram trabalhados de forma que propiciou uma apreensão mais significativa.

Questionamos ainda aos gestores a respeito dos interlocutores que de alguma modo trabalharam nas atividades promovidas ao longo do processo – coordenação, palestrantes, professores formadores, conferencistas, monitores – e eles avaliaram como bons e ótimos.

Um outro aspecto que buscamos avaliar a partir do olhar dos gestores, refere-se ao ambiente virtual de aprendizagem – AVA, considerando as seguintes categorias: Configuração, acesso e interação, atividades/produções propostas, textos disponibilizados e feedback nas postagens.

Os gestores ainda destacaram que a interação com os colegas, a relação com o professor formador, a troca de conhecimento, as experiências compartilhadas, os conteúdos trabalhados foram elemento de extrema importância no seu percurso formativo, como se evidenciou nas falas de algumas gestoras, conforme trechos destacados abaixo

A formação continuada é uma grande oportunidade de ampliação de conhecimentos e troca de experiências com os colegas de profissão. No curso de Formação de Gestores, foi possível aprender bastante, ressignificar o entendimento sobre muitas coisas dentro das discussões das questões educacionais. As leituras e os momentos de partilha coletiva somaram de forma proveitosa para reflexões que apontaram mudanças na prática de vida e do trabalho como educadora. Pude levar para a escola experiências e sugestões importantes, a fim de melhorar a qualidade da educação, que é o maior desafio para os tempos atuais. (A. BEZERRA, Gestora do Curso, 2015)

O curso está causando muita inquietação em mim. Acho que tenho que mudar tudo, nada está bom. Estou em transformação. Sinto que não sou mais a mesma e quero ser melhor cada dia (G. PASSOS, Gestora do Curso, 2015).

Diante das afirmações e achados desta experiência, podemos afirmar que o processo foi produtivo, inquietante, desafiador... temos a convicção de que depois de todo o percurso “nós não somos o que gostaríamos de ser... não somos o que ainda iremos ser... Mas, graças a Deus, não somos quem éramos...” (Martin L. King)

19

Referências

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão financeira descentralizada**: planejamento, aplicação e acompanhamento de recursos. Disponível em:
http://moodle3.mec.gov.br/ufac/file.php/1/gestores/politica/pdf/gestao_findedcentralizada.pdf

OLIVEIRA, Dalila. **O papel do diretor no quadro de reestruturação do trabalho Pedagógico**. Disponível em:
<http://www.pbh.gov.br/smed/cape/artigos/textos/dalila.htm>

PARO, Vitor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. IN.: SILVA, Luiz Heron da. **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998.

TRES, Janialy Alves Araújo. **Desafios do gestor escolar para a mudança organizacional da escola**. Disponível em:
<http://www.ensino.eb.br/portaledu/conteudo/artigo7806.pdf>