

# A GESTÃO ESCOLAR: EDIFICAÇÕES DOS ESPAÇOS E A FORMAÇÃO DE SEUS DIRIGENTES

**Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino**

Universidade Federal de Minas Gerais.

jussarapaschoalino@yahoo.com.br

**Fernando Selmar Rocha Fidalgo**

Universidade Federal de Minas Gerais.

fernandos@ufmg.br

**Resumo:** Este trabalho teve o objetivo de analisar o perfil de 126 escolas mineiras com o enfoque em dois ângulos de convergência: Os aspectos físicos e as formações de seus profissionais. Os dois pilares escolhidos para o estudo procuraram compreender a gestão escolar da atualidade e as tentativas de construção de uma escola de qualidade. A metodologia utilizada foi à abordagem quali-quantitativa, com os instrumentos de questionários, contendo questões fechadas e abertas. As conclusões traçaram um panorama de edificação das escolas, em que a consolidação de espaços educativos além dos da sala de aula se mostraram presentes. A procura por formação contínua também ficou evidenciada nos dirigentes escolares.

**Palavras-chave:** gestão escolar; aspectos físicos, formação dos gestores educacionais.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho teve o objetivo de analisar o perfil de cento e vinte seis escolas mineiras com o enfoque em dois ângulos de convergência: os aspectos físicos e as formações de seus profissionais. Com a análise dos dois pilares escolhidos para o estudo procuramos compreender a gestão escolar na atualidade e as tentativas de construção de uma escola de qualidade.

A escolha de buscar compreender os aspectos físicos da escola se inseriu na lógica de que a educação extrapola ao recinto da sala de aula. Com esse entendimento, os espaços escolares passam a ser lugares de aprendizagem e, portanto, importantes para a edificação de uma escola de qualidade. A organização física da escola reflete na dinâmica da mesma e nas relações estabelecidas entre seus profissionais. Nessa perspectiva, a gestão escolar cria contornos de atuações diferenciadas e que se efetivam no coletivo da escola. Os espaços escolares passam a interferir na educação na medida em que seus profissionais estabelecessem suas ações, de formas coesas com as estruturas físicas do funcionamento. Nesse sentido, a compreensão da educação de qualidade também se expressa nos aspectos físicos, pois:

No tocante às *instalações gerais* das escolas vale a pena retomar o emprego dialético do conceito de *igualdade de condições de recursos*, posto que um padrão de

qualidade em instalações escolares deveria envolver projetos de construção adequados a clientela, isto é, padrões que considerem a idade e a altura dos alunos, o clima da região, o tempo que os alunos passam na escola [parcial ou integral] e, sobretudo, as necessidades do processo de ensino e de aprendizagem. De modo geral, a adequação das instalações gerais, em termos de padrões mínimos de qualidade, requer, por parte dos usuários da escola e da comunidade, uma avaliação positiva. (DOURADO, OLIVEIRA, SANTOS, 2009, p. 19). (grifos dos autores).

Essa percepção das conjunturas do espaço físico e a aprendizagem também foram ressaltadas pelas autoras Lima, Pinto e Nascimento (2010), que destacaram a importância do espaço escolar e de sua infraestrutura como propulsora do desenvolvimento das capacidades humanas: físicas, intelectuais e morais. Nessa perspectiva, alunos e professores em contato com o ambiente escolar passam a constituírem vínculos novos com o conhecimento.

Em simetria com esse conhecimento, que inter-relaciona a aprendizagem e os espaços escolares, o estudo proposto refletiu sobre os espaços escolares que foram apresentados pelos sujeitos da pesquisa. As análises desses espaços, que extrapolaram aos destinados às salas de aulas, demandaram a sua construção, os seus estados de conservação e de suas relações com a aprendizagem.

O outro ângulo de análise se situou na formação dos gestores frente aos desafios dos tempos hodiernos. Os discursos de necessidade de formação dos educadores são veementes e cada vez mais se espera do profissional da educação um empenho de formação constante. Contudo, vale ressaltar a importância de “[...] compreender também que a formação acadêmica continuada, não pode negligenciar outra formação, que acompanha o professor em todo o tempo de sua trajetória profissional, a formação pelo/no trabalho”. (PASCHOALINO, 2010, p. 11).

Assim, as gestões de espaços novos e de relações comumente novas requerem destes profissionais da educação tomadas de ações até então desconhecidas. A formação inicial destes dirigentes escolares e suas buscas para uma formação contínua traçaram um perfil diferenciado.

Para melhor dimensionar este trabalho far-se-á divisão em três partes. A primeira delas trará os sujeitos da pesquisa, contexto da coleta de dados, a metodologia utilizada e os aspectos priorizados na pesquisa. Salientamos que serão utilizadas as terminologias: dirigentes escolares, diretores, gestores como sinônimas para facilitar a desenvoltura do texto. Contudo, ressaltamos que cada termo desses apresenta conotações históricas e densas nos seus significados, porém, não será possível adentrarmos nessas especificidades pelos limites do texto. A segunda parte compreenderá o foco da formação dos dirigentes e suas procuras por

continuidade de estudo. Na terceira parte faremos uma consideração sobre a edificação da escola de qualidade pelos aspectos analisados.

## **1 - EDUCADORES E EDUCANDOS**

Os sujeitos desta pesquisa foram os dirigentes escolares de cento e vinte seis escolas mineiras. Estes dirigentes escolares, diretores e vice-diretores cursavam o curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais, no ano de 2010. Divididos em 12 turmas, que contemplaram 100 cidades do Estado, estes gestores apresentaram um mapeamento de diversidades e de semelhanças. Vale salientar que, a proposta do curso foi a formação em serviço e a possibilidade de análise e reflexão da ação gestora com a formação. Nesse sentido, a teleologia da práxis se fez presente no planejamento e na execução do curso.

Diante das diversidades deste grupo de sujeitos e da formação desenvolvida, o que possibilitou ao mesmo tempo a congruência entre educadores e educandos nos permitiu a análise deste trabalho. Assim, a escolha deste grupo de profissionais, na singularidade de suas formações favoreceu o alcance do objetivo de traçar um perfil sobre as situações de gestões escolares, que levasse em conta os dois ângulos escolhidos: os aspectos físicos da escola e a formação dos dirigentes.

A metodologia escolhida foi à abordagem quali-quantitativa, em que se valeu da utilização dos instrumentos de três questionários, contendo questões fechadas e abertas. Essa abordagem permitiu adentrar nesse campo das pesquisas e possibilitou a compreensão de que “um problema convida a conciliar abordagens preocupadas com a complexidade do real, sem perder o contato com os aportes anteriores.” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p.43). Dessa forma, o método misto, ou seja, a associação entre o método quantitativo e qualitativo tornou-se usual na última década, pois, permite ao pesquisador a “criar projetos compreensíveis a partir de dados e análises complexas.” (CRESWELL, 2007, p.211).

Nesse sentido, a opção por esta metodologia favoreceu a compreensão da complexidade que envolve a gestão escolar consubstanciada nas dimensões dos aspectos físicos escolares e da formação dos dirigentes.

O panorama traçado pelas escolas nos permitiu avaliar três espaços de aprendizagem além da sala de aula. Cada espaço desses, apesar de sua singularidade funcionava com um lugar de convívio e de aprendizagem. Os espaços escolares selecionados para a análise neste texto foram: a cantina, o laboratório de informática e a biblioteca.

## 1.1 Cantina

O primeiro a ser elucidado será a cantina. A cantina, enquanto espaço de convivência e de nutrição torna-se um espaço de aprendizagem e de necessidade na escola. Com uma proporção significativa de 89% dos questionários respondidos que afirmaram a sua existência. O quadro abaixo aponta para esse dado coletado:

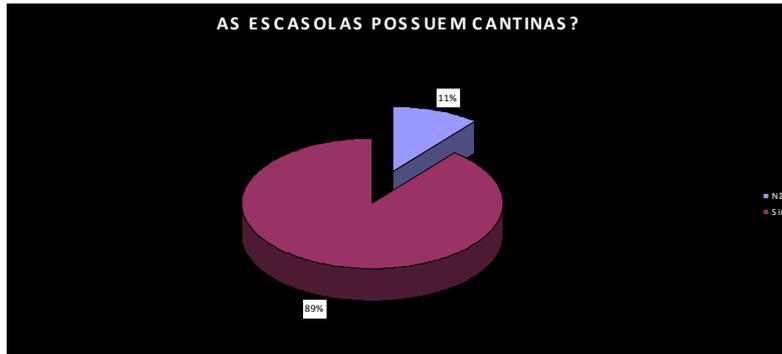


Gráfico 1– Espaço - Cantina  
Fonte questionários 2010 - Elaborado pelos autores

Os depoimentos dos gestores enfatizaram a importância desse lugar ao afirmarem que:

A cantina foi reformada recentemente, ampliada e adequada de acordo com as normas em relação à sua estrutura física. Sendo de fácil acesso, iluminação natural e boas condições de ventilação, o piso é claro e em bom estado de conservação, ou seja, livre de defeitos rachaduras, o teto é isento de vazamentos e goteiras, além de ter uma boa estrutura física possui equipamentos e utensílios que foram e são trocados de acordo com a necessidade, sendo bem cuidado em relação à conservação e manipulação. Fazendo parte da cantina tem a despensa bem localizada ao lado da cozinha arejada, ventilada. (QUESTIONÁRIO, 2010).

Possuímos uma cantina com um espaço adequado (10m x 20 m), com bancos e mesas de ardósia com uma quantidade suficiente e que passa um conforto muito bom para funcionários, alunos e professores. Dentro da cantina possuímos um fogão industrial de ótima qualidade, dentro da própria cantina temos um setor apenas de alimentos em uma sala que funciona como um depósito onde tudo é separado por cada tipo de alimento perecível e não perecível. Possuímos dois congeladores industriais e uma geladeira de 450 litros. (QUESTIONÁRIO, 2010).

Com um abalancamento favorável 58% dos gestores que responderam aos questionários afirmaram que as cantinas atendiam bem as necessidades das escolas. O destaque superou as condições de funcionamento e se definiram pelo aspecto estético, na afirmação de: “[...] O ambiente da cantina é agradável e bem cuidado. Acredito que assim favoreça o convívio de todos.” (QUESTIONÁRIO, 2010). O valor de um lugar bem cuidado repercutiu no convívio das pessoas, fator imprescindível na relação de aprendizagem.

Os outros 42% ponderam a falta espaço para atender a demanda. Entretanto, 63% dos sujeitos da pesquisa avaliaram que as escolas realizavam reformas periódicas no que tangiam a infraestrutura.

Vale ressaltar, que não foi unanimidade a valorização do espaço da cantina e que algumas escolas ainda expressaram suas insatisfações com a falta de condições adequadas de funcionamento. “Nossa cantina já foi reprovada várias vezes pela Vigilância Sanitária. A cozinha não tem ventilação, é escura e pequena.” (QUESTIONÁRIO, 2010). Essa afirmação apontou as dificuldades da escola em relação às normas legais que direcionavam para que as relações entre as pessoas pudessem ser favoráveis. Outra afirmação demonstrou que a escola teve sua concepção de cantina obsoleta frente aos novos programas educacionais, que favoreciam a permanência dos alunos em tempo integral. Assim, ampliaram as possibilidades de encontro e de aprendizagem, mas não cuidaram para que pudessem ser efetivadas. “A cantina não atende ao número de alunos do ensino regular e os alunos do programa ESCOLA INTEGRADA. Além disso, sua ventilação é precária.” (QUESTIONÁRIO, 2010).

Essas análises permitiram afirmar que nas escolas atualmente, pelo depoimento de seus dirigentes, assumiram a postura de que o espaço da cantina superou o lugar de fazer e de servir a alimentação. A compreensão do valor dimensionado no espaço da cantina, de como se processava a alimentação, de como era servida e também de como possibilitava as inter-relações nesse recinto capaz de permitir a convivência foi ressaltada pelos autores quando afirmaram a necessidade de:

Criar um ambiente favorável à aprendizagem, enquanto um processo social e permanente, para que todos aqueles que exercem suas atividades no cenário escolar possam conduzir sua alimentação em busca de uma vida mais saudável, cientes dos condicionantes de suas práticas alimentares, é uma forma de desenvolver os recursos sociais e pessoais necessários para alcançar o estado de bem-estar. (COSTA, RIBEIRO E RIBEIRO, 2001, p.228).

Os autores supracitados revalorizam o quanto o espaço da cantina vai além da aprendizagem e que pode gerar o bem-estar nas relações entabuladas nas escolas. Nesse campo de análise, a importância da organização, limpeza e mobiliários devem ser considerados.

A associação desses fatores do espaço escolar foi reafirmada por uma das gestoras pesquisadas quando afirmou que:

Minha escola é considerada de qualidade, pois, apresenta um alto índice de aprovação e esses índices equiparam-se com as avaliações externas (SIMAVE, PROALFA, PROVA BRASIL, obtendo em 2009 o IDEB 6,3); possui um quadro de professores e demais profissionais qualificados e comprometidos, o ambiente escolar bem organizado e agradável, possuindo ambiência pedagógica; possui uma Proposta Pedagógica que orienta o processo de ensino-aprendizagem, têm objetivos e metas

definidos na prática pedagógica, de acordo com os parâmetros curriculares adotados. (QUESTIONÁRIO, 2010).

O discurso da diretora retratado no questionário da escola apresentado acima perfilou os vários motivos de satisfação na educação. O ponto mais forte de sua declaração se norteou no conceito de qualidade expresso pelas avaliações sistêmicas. Porém, essa gestora vai além, e descreveu como para ela era prazeroso trabalhar numa escola onde a ambiência era boa e a organização estava presente.

## 1.2 - Laboratório de informática

Outro espaço elucidado na pesquisa se referiu ao laboratório de informática. As tecnologias da informação estão presentes na sociedade de forma efetiva. O uso de caixa eletrônico, os acessos à internet ganharam status de convivência virtual e a sua utilização nas escolas passaram a serem imprescindíveis.

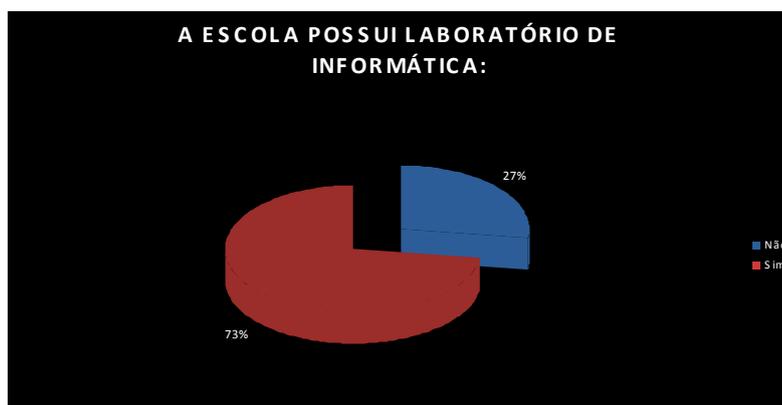


Gráfico 2– Espaço - Laboratório de informática  
Fonte questionários 2010 - Elaborado pelos autores

A afirmação de que 73% de existência de laboratórios de informática nas escolas públicas mineiras pesquisadas retrataram um quadro de otimismo. Igual percentual foi o número respostas afirmativas ao item que questionava sobre se o laboratório de informática estava com as condições adequadas para o funcionamento.

Esse cruzamento de dados foi importante, pois ainda é comum encontrar escolas equipadas com laboratório de informática que, entretanto não apresentam condições efetivas de funcionamento. Em contraponto, foi possível certificarmos de uma realidade diferente, quando uma das gestoras afirmou que: “A escola possuía dois laboratórios de informática (um

específico para educação infantil e 1º ao 5º ano). Este é um dos pontos fortes da escola.” (QUESTIONÁRIO, 2010).

Esse depoimento sobre laboratório de informática acurado pela faixa etária dos alunos demonstrou a organização, que ultrapassava apenas o lado do mobiliário adequado e privilegiava as possibilidades de aprendizado.

Outra dimensão importante de pontuar se referiu à presença de um profissional responsável pelo laboratório capaz de oferecer o suporte necessário e cuidar da manutenção dos equipamentos. Assim, destacamos: “Recebemos um laboratório do PROINFO com internet banda larga e possuímos um professor para dar aula aos nossos alunos e suporte aos professores.” (QUESTIONÁRIO, 2010). Essa escola deixou evidente que não basta apenas o espaço físico e os equipamentos para um laboratório de informática, a presença de um professor mediador foi necessária.

Também foram destacadas as múltiplas formas de utilização do laboratório de informática, pelo gestor que fez a seguinte afirmação:

A escola recebeu este ano, do PROINFO, 17 computadores novos que já estão instalados e funcionando. Os professores utilizam a sala para pesquisas e jogos matemáticos e funciona um curso de informática para os alunos dos anos finais do Ensino Fundamental. (QUESTIONÁRIO, 2010).

As inter-relações empreendidas nesse espaço de aprendizagem foram inúmeras e cada escola se organizou para que o espaço do laboratório de informática não fosse apenas uma vitrine para a escola, mas um lugar de constante aprendizado.

O computador pode causar uma grande revolução no processo de ensino e aprendizagem se for utilizado não para "informatizar" os processos tradicionais, mas se for introduzido na escola numa perspectiva de mudança do paradigma pedagógico vigente. A mudança do paradigma educacional deve ser acompanhada da introdução de novas ferramentas que devem facilitar o processo de expressão do nosso pensamento. E esse é um dos papéis do computador no processo de ensinar e aprender. (MORELATTI e SOUZA, 2006, p. 267).

Os autores supracitados fazem à comparação da concepção do uso da informática que transcendem o entendimento comum e que permitem vislumbrar um paradigma diferente para a aprendizagem. As manifestações nos questionários foram favoráveis para essas perspectivas do aprender pelo espaço do laboratório de informática. Entretanto, constatamos que situações mais drásticas que foram tomadas frente ao espaço do laboratório de informática. Destacamos o retrocesso de ter que abandonar essa possibilidade de aprendizado, para atender as demandas de vagas, conforme: o depoimento deste gestor: “Devido à grande demanda, o laboratório foi transformado em sala de aula.” (QUESTIONÁRIO, 2010).

As escolhas das distribuições dos espaços escolares afetam diretamente a educação oferecida. Assim, a decisão de romper com os espaços de aprendizagem deixam evidenciadas as concepções de aprendizagem.

### 1.3 Biblioteca

A presença da biblioteca escolar foi outro espaço delimitado pelos gestores como promocional de aprendizagem. Com 85% de existência nas escolas pesquisadas, as bibliotecas também configuravam como ambiente agradável. Em relação ao acervo da biblioteca 95% dos gestores afirmaram que ele ficava disponível para empréstimo. Salientamos que, em 80% dessas escolas foram alegadas, que existiam um profissional responsável pela biblioteca.

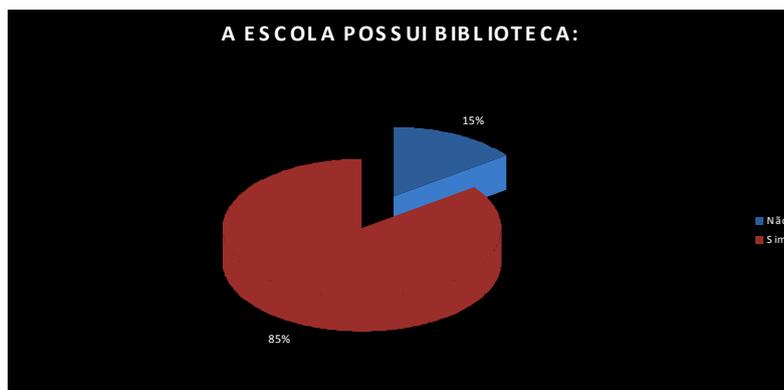


Gráfico 3– Espaço - Biblioteca  
Fonte questionários 2010 - Elaborado pelos autores

As campanhas de incentivo à leitura em âmbito nacional e também as verbas que cada escola recebeu proporcionaram a renovação do acervo das bibliotecas escolares. Assim, diferentes ações foram elucidadas pelos gestores para o estímulo da leitura. Os cantinhos de leitura, os empréstimos para casa com a ajuda das famílias, a hora do conto e teatros dos livros lidos, foram às dimensões mais utilizadas.

Nesse aspecto, os programas nacionais tiveram alcances satisfatórios levando livros de qualidade para todo o território brasileiro. Uma pesquisa realizada pelas autoras Paiva e Berenblum (2009) sobre Programa Nacional Biblioteca da Escola - PNBE, compreendida no período de 2005 e 2006 analisaram os aspectos positivos e as lacunas existentes.

Resulta impostergável que os diferentes sistemas de ensino estabeleçam políticas de leitura que repercutam fora dos muros da escola, nas famílias e nas comunidades de origem dos alunos. O PNBE estimulou as esferas municipais e estaduais de administração da educação a se mobilizarem para aplicar recursos na aquisição de livros para as bibliotecas escolares.

Houve, sem dúvida, algumas mudanças a partir da implementação dos Programas, que se referem a uma implicação maior dos alunos com a leitura, indicada pela visita

mais freqüente às bibliotecas ou a salas de leitura das escolas. De forma contrária à atitude de muitos professores, os alunos demonstraram concepções claras de leitura e de escrita e de sua importância para a vida, revelando grande interesse por diferentes práticas de leitura. Muitos desses alunos são oriundos de famílias em que os pais e as mães são analfabetos. (PAIVA e BERENBLUM, 2009, p. 186).

De acordo com a avaliação das autoras supracitadas, que fizeram um panorama das situações das bibliotecas públicas, esses pontos se fizeram presentes nas escolas pesquisadas e o interesse por uma biblioteca de qualidade se evidenciou. Assim, quando foi questionado se o acervo bibliográfico atendia às necessidades dos alunos e dos professores, as respostas atingiram 75% de aprovação. Outros aspectos foram elucidados em relação às condições de uso do espaço da biblioteca. Dessa forma, 59% afirmaram que os ruídos não interferiam no funcionamento da biblioteca. Assim, esses dados nos permitiram fazer conjecturas de que mais de 50% das escolas possibilitavam uma ambiência para a leitura, pois havia o silêncio necessário para mergulhar nas leituras.

A facilidade de procurar, consultar e fazer empréstimos dos exemplares de livros na biblioteca ficou confirmado, pois 84% dos questionários respondidos afirmaram que os livros estavam catalogados de acordo com a sua temática.

Salientamos que, esses três espaços de convivência escolar: Cantina; Laboratório de informática e a Biblioteca não foram os únicos a serem corroborados como espaço de aprendizado. Outros espaços já estavam instituídos e outros estavam sendo construídos e ampliados, para que as aprendizagens extravasassem e as qualidades da escola se edificassem.

O discurso de uma diretora retratou bem o que se esperava no âmbito do público do espaço da escolar. “Impressiona a todos que vão à escola o respeito que os alunos têm por ela. Apesar de estar num aglomerado onde há muita pobreza e violência, a escola não tem pichações, é limpa e conservada por todos.” (QUESTIONÁRIO, 2010).

A palavra respeito associada à limpeza e a conservação remeteu a mudança de comportamento com a diferente realidade local e demonstrou que a escola fazia diferença e que a aprendizagem permeava os seus vários espaços.

## **2 - A formação dos gestores**

As diferentes formas de inserção na função de gestores escolares não traçaram uma linha única de formação. De diferentes formações esses educadores passaram a ocupar essa função por três dimensões diversificadas: por concurso, por eleição ou por indicação política.

Neste texto, não iremos contemplar essa realidade de inserção na função de dirigentes devido aos limites do mesmo.

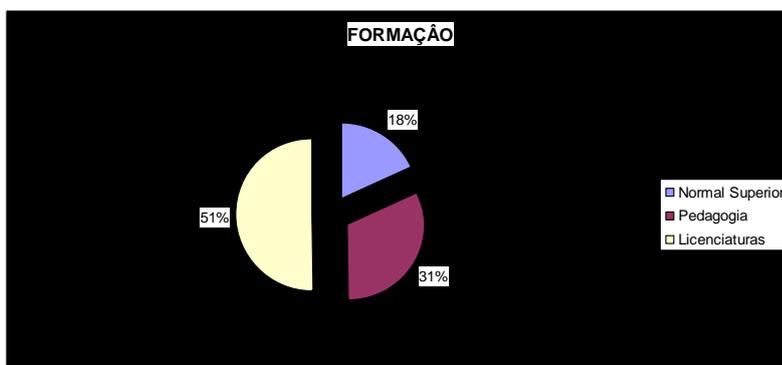


Gráfico 4 - Formação dos Dirigentes  
Fonte questionários 2010 - Elaborado pelos autores

O gráfico nos apresentou o panorama das formações iniciais dos gestores escolares que se perfilou por uma gama de licenciaturas: História, Geografia, Física, Matemática, Química, Língua Português, Língua Estrangeira Arte, Educação Física, Ciências Biológicas, Filosofia e Sociologia. Em proporções menores do que as licenciaturas de forma geral, as formações nos cursos: Normal Superior e Pedagogia também foram evidenciadas.

As diversidades de formação apresentaram como um dissonante para o exercício de uma função tão exigente. O que se espera de um gestor? Como ser um dirigente que possibilitem que a escola seja de qualidade? Como articular as diversas demandas: administrativas, pedagógicas, educacionais e relacionais? Essas questões dentre várias outras perturbavam esses diretores de escolas, que procuravam buscar respostas de ações no curso de formação.

Nesse contexto, as necessidades de enfrentar os desafios do trabalho fizeram que 62% dos participantes da pesquisa já tivessem uma formação em curso de pós-graduação.

A partir desse foco, que possibilitou compreender a variedade de formações dos gestores, que estavam à frente das direções de escola, nos permitiram fazer análises sobre a heterogeneidade de suas ações. Dessa forma, também nos deixaram sinais para compreender como que esses profissionais de diversas áreas foram buscar num curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, elementos para facilitar a reflexão do seu trabalho e as teorias capazes de sustentar as mudanças necessárias de serem implantadas.

As questões que ecoaram desses dirigentes pesquisados se manifestaram nos múltiplos papéis que se esperam da gestão nos tempos coevos.

O gestor que não acompanha o processo pedagógico da escola que é o coração da mesma, não é um gestor escolar e sim apenas um administrador. O pedagógico é o principal do fazer da escola.

Os desafios são inúmeros haja vista ser um cargo onde lidamos com várias questões delicadas e que todas, sem exceção devem ser resolvidas da melhor forma possível para garantir a todos o bem estar para desempenharem suas funções e se envolverem. (QUESTIONÁRIO, 2010).

Na procura por realizar um trabalho de qualidade esses gestores se colocavam a caminho da aprendizagem constante. E na busca por uma interlocução entre a prática e a teoria, a formação contínua se mostrou como uma efetiva constituição do trabalho, em que não havia uma formação específica para exercê-lo. Nas palavras de Freire, a educação conjuga a dialética do ensinar e aprender:

Ensinar inexistente sem aprender e vice-versa e foi aprendendo socialmente que, historicamente, mulheres e homens descobriram que era possível ensinar. Foi assim, socialmente aprendendo, que ao longo dos tempos mulheres e homens perceberam que era possível - depois, preciso - trabalhar maneiras, caminhos, métodos de ensinar. Aprender precedeu ensinar ou, em outras palavras, ensinar se diluía na experiência realmente fundante de aprender (FREIRE, 1997, p. 26).

Com essas perspectivas, os gestores na postura de aprendizes no curso Pós-Graduação em Gestão Escolar, exercitaram esse binômio aprender e ensinar. Salientamos que com a mudança da sociedade, as escolas também têm a sua frente uma realidade bem diferente das últimas duas décadas. Os problemas escolares não se limitam apenas às dificuldades de aprendizagem dos alunos, mas avançam em grandes proporções. Inclusive esses aspectos das dificuldades nas relações escolares têm atingindo a saúde dos professores. (Paschoalino, 2009). Os gestores compreendendo essas facetas da escola atual não poderiam estar sozinhos para definir os rumos da escola. Nesse aspecto, as gestões participativas, as presenças atuantes dos conselhos escolares tornam-se necessários. Entretanto, as gestões de toda essa densidade de funções exigem cada vez mais dos diretores, ações pertinentes e eficazes para a qualidade das escolas. Assim, os depoimentos sobre o curso traçaram um panorama de como a formação no/pelo trabalho foi valorizado. Ao serem questionados se sentiram diferença de sua atuação com a formação no curso os dirigentes foram unânimes em afirmarem a sua validade e as inúmeras contribuições decorrentes do mesmo.

Muito, principalmente por mostrar que os desafios e ansiedades que enfrento no dia-a-dia, são comuns em varias localidades de Minas, e com isto a troca de experiências nos ajuda a encontrar soluções possíveis, além de todo o conteúdo teórico que aprimora meus conhecimentos. (QUESTIONÁRIO, 2010).

Saí da gestão com a impressão de ter trabalhado muito e não feito nada e o curso me fez enxergar toda a dinâmica da escola. Que é preciso muito mais que boa vontade para que se consiga realizar um bom trabalho. Capacitação é fundamental. (QUESTIONÁRIO, 2010).

O curso proporciona discussões sempre relacionando a prática do gestor com os aspectos legais e as preposições do Ministério da Educação, o que contribui pra uma atuação mais segura e em consonância com os objetivos nacionais e municipais para a educação. (QUESTIONÁRIO, 2010).

O material utilizado no curso é de excelente qualidade e me senti provocada o tempo todo. Precisamos melhorar sempre a nossa prática e isso só pode ser feito fazendo bons cursos e trocando experiências com os colegas e professores. À medida que fui lendo os textos e realizando as atividades, fui colocando em prática o que aprendi e sentindo-me mais segura para trabalhar. (QUESTIONÁRIO, 2010).

O destaque para esses quatro depoimentos não contemplaram toda avaliação positiva, que o curso proporcionou para esses gestores, contudo trouxeram as marcas do processo dialético de aprendizagem. A formação que permitiu a reflexão da ação foi o ponto destacado pela oportunidade de rever as ações do cotidiano. Nesse sentido, as evidências de que a tessitura da formação do gestor escolar em um processo contínuo.

### **3 – CONSIDERAÇÕES**

O entrelaçamento de análise de dois pontos tão díspares: os espaços escolares e a formação dos gestores retrataram a complexidade do papel gestor na atualidade. Esse dirigente tem como ponto de ação principal do seu trabalho conseguir que sua escola seja de qualidade.

Assim, as cobranças de uma escola de qualidade se intensificaram de forma ostensiva na última década. Os resultados das avaliações sistêmicas perfilaram pelos meios de comunicação e apontaram um panorama ainda longe das expectativas nacionais.

Nesse emaranhado de exigências de qualidade o gestor escolar passou a ser alvo de análises e na tentativa de melhorar direcionar o seu trabalho, ele se volta para buscar na formação subsídios para sua ação. Os perfis das diversas formações iniciais dos dirigentes escolares se mostraram insuficientes para a realização do trabalho cotidiano. Assim, a formação contínua passou a configurar como uma necessidade manifestada. Vale ressaltar que, as formações que possibilitavam a interlocução entre a teoria e a prática foram as mais procuradas pelos gestores. Dessa forma, na dialética de educadores e educandos, esses profissionais puderam rever suas práticas, traçarem expectativas de ações e saírem do silenciamento frente aos problemas enfrentados.

A formação possibilitou inclusive estabelecer um paradigma sobre a aprendizagem escolar que extrapolavam os recintos das salas de aulas. Na literatura já ressaltaram a necessidade de transpor os espaços escolares na busca pela aprendizagem. (ARROYO, 2004) Contudo, o olhar voltado para as escolas também se tornou necessário, pois os múltiplos espaços escolares são ambientes de aprendizado.

Nesse sentido, foi possível constatar que numa escola em que a merenda era servida num ambiente confortável e agradável fazia muita diferença para a aprendizagem. Pois, as formas como os alimentos eram servidos na merenda alimentavam muito mais que apenas os aspectos nutricionais do corpo humano. Assim, o espaço da cantina escolar passou a ser um foco importante de cuidado pela dimensão da aprendizagem que ela poderia possibilitar.

O repensar dos espaços dos laboratórios de informática também devem ser avaliados quanto às possibilidades de aprendizagem, que eles favorecem para a educação. Não adianta as várias formas de tecnologias sem que haja alterações nas práticas. As mudanças são os indícios de que as aprendizagens estão presentes no ambiente da escola.

E por fim, o repensar do espaço físico da biblioteca, que deve ser o lugar do encanto, da descoberta, da fantasia. Com essa concepção a organização, a limpeza e o conforto devem reinar na biblioteca.

Essa pesquisa os permitiu aproximar de dois aspectos, que a princípio pareciam dissonantes: os aspectos físicos escolares e a formação de seus dirigentes, porém ao coletarmos as respostas percebemos o fio tênue que os interligavam.

Pensar a educação de qualidade é possibilitar pensar quem são os gestores que estão à frente das escolas e como os espaços físicos das mesmas são utilizados. Pois, a educação se processa o tempo todo, cada espaço de convivência possibilita nutrir o cognitivo, o emocional de aprendizagens novas.

#### **4 - REFERÊNCIAS:**

ARROYO, M. *Imagens Quebradas: trajetórias e tempos de alunos e mestres*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

COSTA, Ester de Queirós; RIBEIRO, Victoria Maria Brant e RIBEIRO, Eliana Cláudia de Otero. Programa de alimentação escolar: espaço de aprendizagem e produção de conhecimento. In: *Revista de Nutrição*, Campinas, 14(3): 225-229, set./dez., 2001.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. *A qualidade da educação: conceitos e definições*. Ministério da Educação - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em:

[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/qualidade\\_da\\_educacao.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/qualidade_da_educacao.pdf).

Acessado em 05 de dezembro de 2010.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática pedagógica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

LIMA, Ana Maria Botelho de; PINTO, Elaine Sueli da Silva; NASCIMENTO, Renatha Cristina Fraga do. *Infra-estrutura escolar e a relação com o processo de aprendizagem*. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/42042/1/Infra-estrutura-escolar-e-a-relacao-com-o-processo-de-aprendizagem/pagina1.html#ixzz1A7KILXIH>. Acessado em 06 de dezembro de 2010.

MORELATTI, Maria Raquel Miotto e SOUZA, Luís Henrique Gazeta de. *Aprendizagem de conceitos geométricos pelo futuro professor das séries iniciais do Ensino Fundamental e as novas tecnologias*. Educ. rev. [online]. 2006, n.28, pp. 263-275. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a17n28.pdf>. Acessado em 05 de dezembro de 2010.

PAIVA, Jane e BERENBLUM, Andréa Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE): uma avaliação diagnóstica. In: *Pro-Posições*, Abr 2009, vol.20, no.1, p.173-188. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010373072009000100010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010373072009000100010&lng=pt&nrm=iso). Acessado em 10 de dezembro de 2010.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. *O professor desencantado – Matizes do trabalho docente*. Belo Horizonte: Editora Armazém de Idéias, 2009.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Formação de professores: romper com o silenciamento e construir novos entimemas. *33ª Reunião Anual da Anped*. Disponível em: <http://www.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT08-6366--Int.pdf>. Acessado em 02 de janeiro 2011.