

FORMAÇÃO CONTINUADA NA MODALIDADE A DISTÂNCIA: PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO ESCOLAR

Gercina Dalva

Doutoranda /PPGED-UFRN/CAPES

E-mail: gercinauzl@hotmail.com

Profa. Dra. Maria Aparecida de Queiroz

PPGED-UFRN

E-mail: cidinhaufrn@gmail.com

Resumo: Este artigo traz uma discussão acerca da importância da formação do gestor para a organização da ação escolar na mediação com a sociedade. No Curso de Especialização em Gestão Escolar na modalidade a distância para gestores de educação básica do Rio Grande do Norte, analisam-se o currículo – salas-ambiente, metodologia – recortes de falas postadas pelos cursistas, em fóruns de discussão sobre os conteúdos, a dinâmica do curso e a articulação destes com as práticas escolares. Como resultados, destacam-se alguns desafios e limites enfrentados para ampliar seus conhecimentos, considerados condição fundamental à qualidade da educação e do ensino, além do reconhecimento das possibilidades de realizações positivas no dia-a-dia em aprendizagens suscitadas pela educação a distância.

Palavras-chave: Política de formação de gestores. Curso de especialização. Gestão escolar.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é parte de um estudo sobre a formação continuada de gestores de educação básica, na modalidade a distância, enquanto dimensão de política nacional de educação. A formação dos profissionais da educação decorre de demandas contextuais para atender à ordem econômica, social e cultural capitalista que se apresenta com avanços e retrocessos inéditos. No campo das tecnologias da informação e da comunicação tem-se uma trajetória histórica iniciada com a linguagem oral, seguida pela escrita e, atualmente, a digital, de modo particular, a informática, a robótica e a telefonia móvel que “[...] acompanham e impulsionam o desenvolvimento das sociedades atendendo a demandas socioeconômicas, políticas e culturais em diferentes épocas” (QUEIROZ; GADELHA; MORAIS, 2012, p. 73). Suas incontáveis alternativas repercutem na vida das pessoas em todo o mundo, em particular, no Brasil¹.

As exigências suscitadas em diferentes conjunturas impõem aos profissionais que atuam em todos os campos, de modo especial na educação, uma formação cada vez mais especializada (GATTI; BARRETO; ANDRÉ, 2011). Diante dessa realidade, organizações multilaterais e governantes baseadas em dados estatísticos de censos escolares e em resultados de avaliações nas redes públicas de ensino básico, atribuem à gestão da educação, em especial a escolar, a responsabilidade pelo desempenho dos estudantes. Entendem, também, que o fortalecimento de uma gestão escolar de natureza democrática e participativa mudaria os patamares da qualidade da educação.

¹Nas três últimas décadas a ordem social, econômica e cultural capitalista impõe grandes desafios ao atendimento dos direitos humanos. Ao longo da história organizações sociais e políticas (sindicatos, igrejas, movimentos sociais, universidades, científicas e acadêmicas etc.) associadas a iniciativas internacionais visam imprimir à educação um caráter de direito individual e coletivo. No Brasil ampliou-se a escolaridade de oito para nove anos no ensino fundamental, investiu-se na infraestrutura, os currículos foram reformulados, ampliaram-se as oportunidades de acesso ao ensino superior, de formação docente em programas na perspectiva inicial e continuada. Melhoraram os livros didáticos e sua distribuição pode ser considerada razoável, porém a qualidade dos processos educativos nas redes públicas de ensino, que atendem à maioria das crianças e dos jovens e adultos brasileiros ainda é precária em muitos aspectos. Assim, a educação deveria ser concebida “[...] como direito humano e bem público que permite às pessoas exercer os outros direitos humanos. Por essa razão, ninguém deve ficar excluído dela” (UNESCO, 2007, p. 12 apud GATTI; BARRETO; ANDRÉ, 2011, p.27). Essa perspectiva implica garantir acesso e permanência à escolarização reveladora de boa qualidade formativa, sem discriminação, baseada no paradigma da progressão dos estudantes, desenvolvendo atitudes cooperativas e participativas, com finalidades claras no geral e para cada um de seus níveis. Cuidar do ensino e da aprendizagem, nos processos educacionais escolares com pertinência e significativos (GATTI; BARRETO; ANDRÉ, 2011).

Para atender a essa demanda, o Estado brasileiro desenvolveu o Programa Nacional Escola de Gestores, e, a partir dele, programas de formação para esses profissionais da educação, dentre os quais, o curso *latu sensu* em gestão escolar para gestores da educação básica. Contempla-se, nesse texto, a análise dos princípios e dos objetivos que orientam o currículo desse curso, cuja compreensão da educação com *qualidade social* firma-se enquanto direito básico e centrado na gestão democrática. Esse projeto de formação tem como ação fulcral a materialização do marco regulatório das políticas governamentais nesse campo, contribuindo, assim, para concretizar o princípio do direito à educação². Entende-se, portanto, que, no formato de uma política de educação consistente, a escola é, por excelência, o *locus* de sua implementação. Isso requer a clareza de sua função social, política e ideológica, igualmente de sua finalidade educativa, de formação da cidadania (VIEIRA, 2001). Reafirma-se, pois, a importância da gestão na organização da ação (LIMA, 2008; PARO, 2001), e na mediação com a sociedade.

2 FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: O FOCO NA EDUCAÇÃO BÁSICA COMO DIREITO SOCIAL

A formação no curso para gestores escolares integra uma estratégia política que responsabiliza a escola, seus dirigentes e os demais membros da organização social e política pela qualidade da educação e do ensino básico. No Rio Grande do Norte, realizou-se com a parceria da Universidade Federal (UFRN), da Secretaria de Educação do Estado e da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação contemplando gestores da rede pública de ensino estadual e municipal. Sua estrutura organizativa consiste em polos geo-educativos com coordenações regionais, formadas por tutores, professores e cursistas.

A metodologia do curso compreende o uso de recursos de tecnologias da informação e da comunicação na versão on-line, desenvolvida por meio da plataforma *moodle* instalada em salas ou ambientes virtuais. O currículo está organizado em

² Referimo-nos aos documentos originados em eventos nacionais e internacionais: seminários, congressos, colóquios e conferências sobre educação, cuja matriz é a Conferência Mundial sobre Educação para Todos (Jomtien, Tailândia/1990). Como referência básica do aporte legal temos: a Lei de Diretrizes da Educação Nacional (LDBEN), a Lei nº 9.394, de 1996, o Plano Nacional de Educação (PNE) e a Lei nº 10.172, de 2001, dentre outros.

unidades temáticas, e a avaliação da aprendizagem corresponde a atividades a distância e presenciais. O programa utiliza como ferramentas: o fórum de interação, o *chat*, a base de dados; como atividades presenciais, provas objetivas e subjetivas.

O objetivo político do programa é formar os gestores escolares conforme o pressuposto de que os problemas da educação e do ensino são também motivados pela precária e distinta formação dos dirigentes escolares, sendo, portanto, necessário investir nesse campo. Assim, a qualidade da educação consiste em atribuir à escola os princípios da gestão democrática, em contraposição à lógica que subjaz à moderna administração pública baseada na gerência de empresas privadas, ou seja, no gerencialismo³, tema que, neste trabalho, não será discutido amplamente. O modelo de gestão gerencial e sua aplicação à educação decorrem das novas exigências do mundo do trabalho, de modo particular, a escola que, atualmente, suscita nova forma de gestão.

Traz uma perspectiva que pressupõe “[...] (re)qualificar e (re)capacitar ‘o trabalhador’ para se adaptar ao novo modelo societário [...]” (CHESNAIS, 1996, p. 359). Nesse particular, a natureza da modalidade a distância configura-se como inovação do ensino, possibilitando o acesso do trabalhador à educação, à qualificação para trabalho, de forma ampla e diversificada. A modalidade e seus métodos, entretanto, devem ser problematizados quanto ao alcance do princípio do direito à educação com qualidade social referenciada, enquanto bem público e dever do Estado.

Esse princípio contrapõe-se à ideia de educação como mercadoria e a todos os processos mercantilistas inerentes ao serviço em expansão e que alcança magnitude nas últimas três décadas (DIAS SOBINHO, 2010). O fato é que se está diante da possibilidade de mercantilização da educação traduzida na banalização dos cursos a distância, com ações consideradas inovadoras mas que podem se “[...] ajustar formas pelas quais uma multiplicidade de interesses particulares conflitantes deve se conformar

³ A nova administração pública conhecida também como gerencialismo aplicado à educação baseia-se na gerência empresarial e gestão do setor privado, acrescida de teorias sobre a escolha pública e a economia das instituições dessa natureza. Esse novo paradigma motivou, em alguns países, a reestruturação dos sistemas educacionais, produzindo o afastamento desses da política e a aproximação com os modelos de gestão empresarial. Baseia-se na ascensão do neoliberalismo como ideologia dominante no atual processo de globalização. Pautada por indicadores financeiros, orienta-se, no caso da educação, pela avaliação de resultados, alcance de metas, controle de ações, atuando no sentido da responsabilização e dos ajustes reguladores, dentro ou fora dos espaços escolares.

com a regra geral preestabelecida da reprodução da sociedade, mas de forma nenhuma pode-se alterar a forma geral (MÉSZÁROS 2005, p. 25-26)”.

Subjaz a essa perspectiva política de formação continuada do período em evidência, a exemplo de outras modalidades de educação, algumas proposições que se aproximam do modelo de conformação às estruturas capitalistas analisadas por Chesnais (1996). Reconhecendo a educação como lugar histórico, político e ideológico, a formulação e o desenvolvimento de suas políticas nele estão inscritos. Dourado (2010, p. 680) considera que “[...] a educação como direito social fundamental e sua efetivação se dá em um contexto caracterizado como um campo de disputas de concepções e projetos e, portanto, demarcada por posições políticas, não apenas diferentes, mas substantivamente contraditórias”. Por isso, enquanto ato político que expressa diferentes concepções, as políticas educacionais, na qualidade de políticas públicas são marcadas por limites e possibilidades que resultam das condições sociais próprias da sociabilidade capitalista.

O processo de formulação e de execução de políticas específicas, portanto, traz, em seus propósitos, os percalços estruturais e conjunturais. O curso de formação de gestores – objeto dessa análise – não foge aos reclamos da sociedade atual que rebatem na gestão escolar (BRASIL, 2007). Essa compreensão requer uma análise da formação que contemple reflexões acerca do conteúdo curricular e das atividades, dos textos postados, das discussões dos fóruns, *chats*, etc. É pertinente, também, que as ações administrativas dos gestores educacionais sejam evidenciáveis em seus aspectos positivos e negativos e que estejam articuladas aos sócio-históricos que influenciam na organização da ação escolar, e na avaliação do ensino e da aprendizagem dos cursistas.

Dentre os objetivos do curso destaca-se, ainda, o reconhecimento do papel social da escola e sua transformação decorrente do paradigma da gestão democrática. As funções do gestor devem ser direcionadas, organizadas e articuladas ao conjunto do trabalho educativo marcado pelo compromisso com a educação e a transformação social. Como objetivo específico tem-se “[...] Incentivar os gestores a refletir sobre a gestão democrática e a desenvolver práticas colegiadas de gestão no ambiente escolar que favoreçam a formação cidadã do estudante” (BRASIL, 2007, p. 8).

Ademais, o projeto do curso explicita o perfil do gestor com determinados atributos marcados pela compreensão e análise de sua formação em gestão educacional.

Essa formação tem como justificativa a importância de reflexão crítica sobre o papel atribuído ao gestor pelo Estado (e pela sociedade), enquanto responsável direto pela qualidade da educação, no entanto, desvalorizado pelo poder público. O novo estágio de formação, portanto, poderia superar lacunas teóricas da formação inicial, associados às práticas pedagógicas e administrativas.

Na nova condição de gestão, a formação poderia subsidiar à administração de uma instituição escolar, conduzindo-a a práticas de qualidade social referenciada pela emancipação do homem, pela transformação social pautada por relações democráticas e igualitárias. Nessa realidade, as classes sociais, os grupos e os indivíduos, vivendo em condições diversas e adversas, exerceriam seus direitos de cidadania. Assim, a perspectiva do professor-gestor, em processo de formação, no exercício de suas funções, deve:

1.[Ampliar sua] compreensão de educação escolar como direito social básico e como instrumento de emancipação humana no contexto de uma sociedade com justiça social. 2. Atuar na gestão da educação e da escola visando com efetivação o direito à educação básica com qualidade social, por meio de práticas caracterizadas pela transparência, pelo trabalho coletivo, pela participação da comunidade nas decisões e pela postura ética, crítica e criativa, pelo compromisso com a elevação do IDEB de sua escola e da educação escolar. 3. Realizar e fortalecer a gestão democrática do ensino como princípio legal e formativo fundamental sustentada em práticas e processos que conduzam ao trabalho coletivo e à participação nos processos decisório da educação e da escola. (BRASIL, 2007, p. 11-12).

Compreendendo a importância desses pressupostos para a formação dos gestores, cabe ressaltar que o exercício profissional prescinde de condições de infraestrutura e de trabalho, nem todas contempladas na educação a distância. Essa modalidade não privilegia, plenamente, o princípio da qualidade do trabalho do gestor escolar, uma vez que se inscreve além da formação, em condições internas e externas à escola. Patacho (2011, p. 42) considera a “[...] configuração da instituição escolar tal como a conhecemos actualmente, como núcleo dos sistemas educativos modernos, tem lugar como resposta as profundas tensões econômicas, sociais e políticas que resultaram do advento da Revolução Industrial”. A escola é detentora de atributos inerentes ao estágio atual de desenvolvimento do capitalismo, e, nela, repercutem diretamente, as vicissitudes do mundo do trabalho. É, pois, um ambiente propício à recriação, produção

e de divulgação do conhecimento em geral e de saberes específicos, imprimindo, assim, ao gestor características imprescindíveis ao exercício de suas funções.

Dentre as características da função do gestor têm-se a habilidade de convivência coletiva, a capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo, a atribuição de novos significados a um ambiente instável, com capacidade de abstração e manejo de tecnologias emergentes. É necessário manter a percepção a longo prazo, com disposição de assumir responsabilidade pelos processo e resultados; capacidade de comunicação (saber expressar-se e escutar), improvisação (criatividade), disposição para fundamentar, teoricamente, suas decisões. Ademais, a função do gestor requer comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários, atuação em função de objetivos, visão pluralista das situações, disposição para cristalizar suas intenções (honestidade, credibilidade) e consciência das oportunidades e limitações (LIBÂNEO, 2009).

Defende-se, ainda, a perspectiva calcada nos princípios de responsabilidade política e social, insistindo na concepção de educação como um bem público e dever do Estado. A proposição de Mészáros (2005, p. 44) é de que a educação seja considerada um projeto de nação, de sociedade, isto é, de “[...] ‘internalização’ pelos indivíduos, da legitimidade da posição que lhes foi atribuída na hierarquia social, juntamente com suas expectativas ‘adequadas’ e as formas de conduta ‘certas’, mais ou menos explicitamente estipuladas nesse terreno”. Salienta-se que, embora essa concepção esteja para além da escola, ao chamar a atenção para a necessidade de acesso a esse bem público, é premente que as práticas educativas possibilitem aos educadores e estudantes transformar-se em agentes políticos, utilizando-se da palavra na perspectiva da transformação do mundo do trabalho, injusto e desigual, sob a égide do capitalismo.

Ao problematizar o alcance da proposta do curso de formação de gestores compreende-se que “[...] nenhuma mudança se concretiza no papel e nas instituições; ela se torna real e viva na concretude da prática social, que não acontece de forma monolítica, trazendo, em si, o germe da contradição que faz avançar” (GRACINDO, 2000, p. 211). Assim, a análise da política de formação docente, na modalidade a distância situada em contextos sócio-históricos distintos, significa desvelar determinados interesses que permeiam as políticas de educação, nos seus múltiplos propósitos e características.

3 IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM OLHAR DOS CURSISTAS

Conforme se vem afirmando, a educação brasileira tem ocupado lugar de destaque nas discussões em fóruns políticos e de educadores em âmbito nacional e internacional, assim como na agenda de alguns governos. As discussões e as decisões são conduzidas de modo a ampliar a formação dos profissionais de educação antes, focada nos professores para os gestores. Para o Ministério de Educação e os organismos multilaterais, essa centralidade é considerada fundamental ao desenvolvimento da educação, principalmente para a melhoria da qualidade do ensino. O princípio orientador consiste em assegurar uma educação comprometida com a sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças, construindo um modo de vida mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente da classe ou grupo social, etnia, credo ou opções de vida.

Urge compreender e tomar consciência dessas premissas, não obstante as “[...] contradições concretas que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola” (PARO, 2001, p. 9). Essas contradições não asseguram ao gestor a concretização de um projeto de escola para a mudança social. Não apenas, os condicionantes, mas também, fatores endógenos ou exógenos repercutem no trabalho do gestor que, nas últimas décadas, tem-se tornado mais complexo, em virtude do grau de exigências, decorrente da diversidade de problemas no cotidiano escolar. Por isso, no exercício da função de gestor é preciso ter conhecimento e competência administrativa, pedagógica e financeira. Conforme o teor do discurso postado no fórum por um cursista observa-se que:

O compromisso e a qualificação profissional são requisitos fundamentais para exercer com eficiência esta função. No entanto, é preciso ressaltar que esse trabalho não acontece de forma isolada, o contexto em que o mesmo é exercido pode ser determinante para o sucesso ou o fracasso. Pois, questões político-partidárias interferem negativamente no rumo das decisões tomadas. Além disso, é preciso destacar ainda que a falta de autonomia administrativa, financeira e pedagógica constitui um dos maiores empecilhos na administração de uma escola, uma vez que muitas ideias inovadoras, quando exigem recursos financeiros, ficam apenas no papel e na vontade dos seus

idealizadores. Assim, é bastante forte a evidência de que, dependendo da situação, o contexto em que o trabalho é exercido pode apresentar forças muito superior ao compromisso e qualificação do gestor, quando usadas contra, pode impedir o crescimento e a melhoria tão desejada nas escolas. (UFRN, 2011).

Nesse discurso subjaz a crença de que a formação concomitante ao exercício profissional pode ajudar à compreensão das relações sociais no interior ou fora da escola, podendo, entretanto, o gestor subjugar-se aos problemas macroestruturais que fogem ao seu controle, influenciando o seu fazer. O campo das relações sociais é permeado por múltiplas contradições traduzidas na diversidade de formas de ação do gestor no cotidiano escolar. Paro (2001) analisa como primeira contradição nessas relações, aquela que coloca o gestor diante do próprio modelo social vigente, no qual lhe é atribuída autoridade máxima no interior da escola. Isso leva-o a acreditar ser, ele próprio, o detentor de poder e de autonomia; por outro lado; diante da natureza do cargo, acaba se constituindo em mero representante do Estado, cumpridor das *ordens*, executor de ações externas à escola. Essa contradição pode ser corroborada no texto abaixo:

[...] o gestor escolar tem por finalidades zelar pela instituição a qual administra sendo [...] responsável em suas ações, pois seu trabalho consiste em cumprir as leis e regulamentos de forma responsável [...] respeitar, opinar e mediar ações educacionais [...].(UFRN, 2011).

Também concordando com Paro (2001), outra contradição consiste na necessidade de ser ele detentor de competência técnica, do conhecimento de princípios e métodos da moderna e adequada administração dos recursos financeiros e da escola como organização em ação. A prática desse conhecimento, adquirida no decorrer da formação profissional, se contrapõe à falta de autonomia em relação à hierarquia dos poderes constituídos. A precariedade das condições do trabalho docente, em especial, do gestor, inviabiliza, às vezes, a utilização de novos métodos de atuação profissional. As ideias do texto abaixo corroboram as contradições evidenciadas do ponto de vista teórico:

As divergências apontam para o autoritarismo, para o mal entendimento da relação de poder. Ou também acontece o contrário, o gestor pensa que conduzir bem o grupo é ser permissivo, mesmo às coisas que não convêm. Portanto, é preciso que haja um perfeito

equilíbrio entre a razão (conhecimento) e a emoção (relações) para se possa estabelecer um bom trabalho de gestão. (UFRN, 2011).

Os aspectos ressaltados, nessa fala, reafirmam que não somente os conhecimentos adquiridos durante a formação proporcionam mudanças na prática do gestor, embora sejam imprescindíveis a quem assume um trabalho educativo, de desenvolvimento do ser humano. Reconhece-se, todavia, que os conhecimentos incorporados, no decorrer de um curso *latu sensu*, poderão constituir-se em habilidades, no exercício de atividades peculiares à vida profissional, além de suscitar melhorias na convivência, enfim, nas relações sociais. Porém, as mudanças no perfil do gestor consistem também na superação das relações verticais que ainda, perduram e que colocam o diretor como autoridade máxima no interior da escola. “Esta regra, astutamente mantida pelo Estado, confere um caráter autoritário ao diretor, na medida em que estabelece uma hierarquia na qual ele deve ser o chefe de quem emana todas as ordens na instituição escolar; leva a dividir os diversos setores no interior da escola” (PARO, 2001, p. 11-12).

Diante desse pressuposto, entende-se que a educação colabora para a organização e manutenção do ideário, de práticas políticas e ideológicas dominantes, sendo, ainda, permeada por contradições, conflitos e consensos. Nas três últimas décadas, como nas anteriores, determinados interesses políticos e financeiros de entidades supranacionais, se impõem às agendas governamentais, sobrepondo-se à função básica da escola que seria a de responder, concretamente, às demandas da sociedade na perspectiva da transformação social. Prevalece a estratégia de formar “[...] quadros profissionais para o desenvolvimento e para geração de riqueza” (LIBANEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 116).

Chama a atenção o fato de se ter um universo de relações díspares, no qual instituições e pessoas são submetidas à influências daqueles que decidem sobre os rumos da sociedade, e, conseqüentemente, da educação e do ensino. Com esses posicionamentos não se está negando a necessidade de os sistemas de ensino proporcionarem a elevação do nível científico, cultural e técnico da população, mediante a universalização da escolaridade básica e de outros níveis e modalidades de ensino. Mas, a tendência é consolidar a crença de que as melhorias na qualidade da educação, do ensino e das aprendizagens sejam marcadas por decisões coletivas,

democráticas e que assegurem autonomia aos gestores em todas as instâncias dos sistemas de ensino.

4 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

As políticas recentes de formação de gestores escolares da educação básica, na modalidade a distância, *lato sensu*, apresentam como pressuposto inicial que os profissionais da educação são ávidos de conhecimentos teóricos, enquanto caminho para a reflexão sobre e na prática, capaz de promover avanços na melhoria da qualidade do ensino. É sob esse prisma que a gestão escolar diante de tantos e distintos olhares tem sido questionada por organismos multilaterais, governantes e por segmentos organizados da sociedade. O trabalho de gestão tem múltiplas implicações; é marcado por indefinições, incertezas, sobrecarga de atribuições, conflitos, consensos, enfim, por desafios, sobretudo, o de implementar mudanças no espaço escolar (e fora dele).

Nesse espaço, a organização e o desenvolvimento das ações deveriam se traduzir em processos de participação, de organização, de convivência democrática, saudável, respeitosa visando ao bem-estar e ao sucesso dos profissionais de ensino e nas aprendizagens, em particular, dos estudantes. Presume-se que um gestor escolar com formação limitada, do ponto de vista teórico e metodológico, dificilmente atenderá aos reclamos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, pedagógicos e culturais no mundo atual. Cabe, portanto, assumir posturas críticas e criativas que problematizem as intenções das políticas públicas sociais em suas sutilezas. Concordando com o entendimento de Mészáros (2005), na busca por soluções realistas, é preciso entender os meandros da abordagem *elitista* que se esconde no que é proclamado como postura democrática.

Nesse sentido, seria uma atitude ingênua atribuir, apenas, à formação dos gestores a condição necessária e suficiente ao exercício da gestão democrática visando à melhoria da qualidade do ensino. Em uma sociedade capitalista, onde prevalecem decisões políticas questionáveis, promover o sucesso dos estudantes e formá-los na perspectiva cidadã, requer esforços para além da formação. Sabe-se que a complexidade da função de gestor não prescinde de formação específica que contemple o entendimento sobre aspectos de natureza pedagógica, administrativa, financeira, de pessoas e de grupos, que devem ser equacionados em âmbito interescolar e extraescolar.

As demandas requerem, inclusive, que se invertam prioridades, de modo a acolher quem ingressa na escola, nela permaneça com sucesso nas aprendizagens, nos relacionamentos interpessoais, no desenvolvimento de potencialidades, integralmente, como seres humanos em socialização.

Provavelmente, por não alcançar essas e outras dimensões consideradas tão importantes no trabalho educativo, são constantes as críticas que recaem sobre a atuação, em especial, de gestores escolares. E, por isso, são tão desafiados constantemente, pelas mídias, pelos dirigentes, pela sociedade em geral. Assim, muitos gestores e quem os critica desconhecem suas funções e o que delas demanda: o cumprimento de normas básicas do Estado dentre tantos chamamentos políticos ideológicos aos quais têm que se submeter. Essa não é uma tarefa fácil; daí a necessidade de o gestor se manter sempre atualizado em permanente processo de formação, a exemplo de tantos profissionais que se fazem respeitar.

Compreende-se, todavia, que às políticas focalizadas na escola subjaz o ideário da responsabilização, e que o Estado transfere, para esse espaço, muitas responsabilidades que deveriam estar em outras instâncias. Por isso, o gestor deve estar atento, também, a essa armadilha e procurar discernir, exatamente, os limites de suas funções, onde e quando deve avançar ou recuar, estrategicamente, não perdendo de vista sua função primordial: educar crianças, jovens e adultos. Deve trilhar passo-a-passo os caminhos de uma pedagogia do amor, do respeito, da descoberta individual e coletiva de um mundo concreto real, que se traduza em realizações e na felicidade humana. É essa a educação, a escola, o ensino e as aprendizagens pelas quais o mundo reclama nesse momento da história. Para concretizá-la, de fato, é preciso, ainda, ter-se uma sólida política de valorização, inclusive de formação, dos profissionais da educação tanto na modalidade a distância quanto presencial.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério de Educação. Programa Nacional Escola de Gestores. **Projeto Curso de Especialização em Gestão Escolar (*Lato Sensu*)**. Brasília, 2007.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

DIAS SOBRINHO, José. Democratização, Qualidade e crise da Educação Superior: faces da exclusão e limites da inclusão **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1223-1245, out./dez. 2010.

DOURADO, Luiz Fernando. Avaliação do plano nacional de educação (2001 - 2009): questões estruturais e conjunturais de uma política. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, p. 677-705, jul./set. 2010.

GATTI, Bernadete Angelina; BARRETO, Elba Siqueira de Sá; ANDRÉ, Maria Eliza Dalmazo de Afonso. **Políticas Docentes no Brasil: um estado da arte**. Brasília: UNESCO, 2011.

GRACINDO, 2000 GRACINDO, Regina Vinhais. Os sistemas municipais de ensino e a nova LDB: limites e possibilidades. In.: BRZEZINSKI, Iria (org.). **LDB interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2009.

LIMA Licínio C. A “escola” como categoria na pesquisa em educação. **Educação Unisinos**, São Leopoldo, RS, v.12, n.2, p.82-88, maio/ago. 2008.

MÉSZÁROS, István. **A Educação para além do Capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática na Escola Pública**. São Paulo: Editora Ática, 2001.

PATACHO, Pedro Manuel. Práticas Educativas Democráticas. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, v. 32, n. 114, p. 39-52, jan./mar. 2011.

QUEIROZ, Maria aparecida de; GADELHA, Maria José; MORAIS, Grinaura Medeiros de. Educação a distância e a formação de docentes-gestores: limites e possibilidades de ensino e aprendizagens. In: CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; BARBALHO, Maria Goretti. **Formação de gestores a distância: uma contribuição para a gestão democrática da escola**. Natal: EDUFRN, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Fórum eletrônico. 2011. Disponível em: <<http://www.>>. <http://moodle3.mec.gov.br/ufrn/course/view.php?id=13> Acesso em: 8 abr. 2011, 16:44.

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola: função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão da Educação: impasses e perspectiva**. São Paulo Cortez Editora, 2001.