

GT 4 - Formação dos docentes e dirigentes escolares: currículo e prática pedagógica.

**GESTOR E GESTÃO DEMOCRÁTICA EM DISSERTAÇÕES SOBRE
FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO: UM BALANÇO
CRÍTICO**

IRIA BRZEZINSKI
PUC Goiás
iriaucg@yahoo.com.br

RESUMO

Artigo resultante de pesquisa qualitativa, teórica: balanço crítico de dissertações de Programas de Pós-Graduação em Educação, credenciados pela Capes. O objeto: formação de profissionais da educação. Amostra de dez trabalhos, selecionada entre 754 teses e dissertações, atendeu aos critérios de abranger: a) gestão democrática; b) formação do gestor educacional; c) gestor e gestão de currículo; d) formação continuada do gestor e tecnologias. Resultados: o gestor deve ser coordenador do projeto pedagógico da escola; as tecnologias são suporte significativo ao trabalho coletivo e à transparência da gestão democrática; o mal-estar docente afeta o gestor; a formação continuada deve ser obrigatória.

Palavras-chave: Gestor Educacional; Gestão Democrática; Formação de Profissionais da Educação

[...] a fundamentação da gestão democrática está, portanto, na constituição de um espaço público de direito, que deve promover condições de igualdade, liberdade, justiça e diálogo em todas as esferas, garantir estrutura material e financeira para a oferta de educação de qualidade, contribuir para a superação do sistema educacional seletivo [...] (BRASIL, MEC/CONAE, 2010, p.43).

A investigação que dá suporte à elaboração do presente artigo é abrangente e trata do “Estado do Conhecimento sobre Formação de Profissionais da Educação”, com análise de 754 teses e dissertações defendidas nos Programas de Pós-Graduação em Educação (PPGE), em 19 universidades brasileiras, no período 2003-2010. Esses Programas são credenciados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Essa é uma pesquisa qualitativa de cunho teórico, cujo relatório final

consta nos arquivos virtuais do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Cnpq) e tem sua publicação prevista para 2014, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira” (Inep), na série Estado do Conhecimento.

Em atendimento ao escopo deste artigo fez-se um recorte para dar realce aos estudos do balanço crítico sobre formação de profissionais da educação, que tem como descritores primordiais *Gestor da Educação e Gestão Democrática*. Esses, na presente pesquisa emergem circunscritos às categorias de análise: a) *gestão democrática e formação do gestor educacional*; b) *gestão de currículo e papel do gestor*; c) *formação continuada do gestor e tecnologias*.

O recorte respalda-se em uma evidência: os estudos acerca do “Estado de Conhecimento sobre Formação de Profissionais da Educação”, em 754 trabalhos levaram a reconhecer que são “quase” inexistentes as teses e dissertações que tematizam a formação do gestor educacional.

Alerta-se para a complexidade analítica requerida por esse amplo balanço crítico que ultrapassa a visão simplista de um mapeamento de trabalhos discentes. Tais estudos solicitam uma análise da produção acadêmica, neste caso, da área da educação que disponha aos interessados, um ordenamento do conjunto de informações que permita identificar o conhecimento produzido e que articule as perspectivas identificadas, realizando críticas que revelem avanços, visando a apreensão das temáticas investigadas, bem como as incoerências, incongruências, inconsistências e contradições no que foi analisado.

1 Movimento Investigativo: referenciais teóricos

A formação do gestor educacional contemporâneo no Brasil, tendo como fundamentos epistemológicos a formação para a docência, para a pesquisa e para a gestão democrática são princípios emanados das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Pedagogia (DCN-Pedagogia/2006). Essas dispõem parâmetros conceituais e orientações operacionais para a formação de profissionais da educação para atuarem na educação básica, da creche ao ensino médio. Entre esses profissionais está o gestor educacional. Os mencionados parâmetros e orientações consistem em *ethos* formativo e abrangem, notadamente, a dimensão científica, cultural, técnica e política da formação inicial e contínua do gestor. Esse processo desenvolve-se em lócus formativos, cuja organização e dinâmica tem suporte na Constituição da República Federativa do Brasil (CF, de 5/10/1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9.394, de

20/12/1996 e, em outros dispositivos legais delas decorrentes. Os cursos por elas ministrados devem atender às diretrizes curriculares elaboradas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

Mudança recente na LDB/1996 (Art.62) feita pela Lei n. 12.796, de 4/4/2013, previu a existência de duas instituições de ensino superior formadoras de pedagogos: docentes-pesquisadores-gestores. São universidades e institutos superiores de educação, articulados ao sistema nacional e sistemas estaduais de educação, públicos e privados. Tais modificações serão ainda operadas, pois hoje, esses cursos de Pedagogia são ofertados em universidades, institutos superiores, centros universitários e faculdades.

Destaca-se que a formação, assim constituída, foi fomentada a partir dos meados dos anos 1980, momento histórico da redemocratização do País para libertar-se da ditadura militar imposta, em 1964. A luta pela democracia deflagrada pela sociedade civil e segmentos da sociedade política foi intensa, o que levou à participação de ambas no “processo de abertura”, desde os anos 1970. A propósito da aproximação entre a sociedade civil e frações da sociedade política, Coutinho (2008, p. 187) assegura que a contradição fundamental revelada por alguns consensos entre elas favoreceu a redemocratização. Esse processo veio a desinstalar a ideologia que desqualificava “*a priori* toda divergência e todo aquele que se opõe” (CARDOSO, 2008, p 61). Essa contradição é esclarecida pela autora:

Não se ultrapassa o “consenso”/consentimento/submissão, que é construído ideologicamente pelo poder, sem questionar os quadros de pensamento estabelecidos e permanentemente reiterados pelas ideologias dominantes – que atuam como filtro do conhecimento e mesmo das informações e da percepção da realidade – e sem abrir espaços críticos de reflexão, que supõem elevação cultural geral.

Os movimentos de resistência ou de lutas se dão conta na sua prática dessas necessidades, tanto mais quanto mais pretendam ser autônomos frente às formas de poder e construir-se como espaços sociais alternativos – espaços de crítica e de democracia radical, onde não reinem relações mercantis.

Entre esses movimentos de resistência e de luta engendrados no campo educacional encontra-se a mobilização de educadores e estudantes congregados em associações, sindicatos e entidades estudantis. Tal mobilização é ininterrupta, pois a democracia está em reconstrução na sociedade brasileira, dividida em classes sociais, em que o Estado, ideologicamente adota o modelo econômico neoliberal, regulado pelas leis de mercado. Nessa sociedade há projetos antagônicos em disputa na arena de poder, na qual estão em “jogo” a democracia e as políticas educacionais: um projeto abraçado pelas classes dominantes, fundamentado no neoliberalismo, para o qual a educação é mercadoria; outro, da sociedade civil organizada em entidades educacionais, cuja luta

tem por princípio a educação como conhecimento e a qualidade social para formar profissionais da educação, entre esses o gestor educacional.

Não cabem dúvidas de que essas contradições são evidentes perante o processo de reconstrução democrática que tem como maiores pilares a CF/1988, cognominada Constituição Cidadã e a LDB/1996. Nessas, a gestão democrática consta como princípio da educação pública.

Para tanto, contribuiu e continua contribuindo a luta dos movimentos sociais, que veiculam reivindicações das classes populares. Ademais, a consciência política de alguns legisladores foi contributo inexorável para enfrentamento de conflitos, que vieram a favorecer a adoção do princípio da gestão democrática a vigorar em “espaço público de direito que deve promover condições de igualdade, liberdade, justiça e diálogo em todas as esferas”, conforme epígrafe, excerto do Documento Final da CONAE/2010. Essa Conferência, a futura CONAE/2014 e o PNE (PLC n.103/2012¹), em tramitação no Senado Federal, encontram raízes históricas na Carta Magna/1988 e na LDB/ 1996.

A Constituição Federal, por sua vez, reflete aquilo que a classe dos trabalhadores e segmentos da sociedade política, na teia das relações sociais, transformaram em práxis: a liberdade e a democracia. No que tange a essa práxis, Paro adverte:

Liberdade não se ganha, liberdade não se dá e liberdade também não se conquista, porque a liberdade conquistada é sempre à custa do outro. Liberdade se constrói, com o outro. E essa construção com o outro se dá no diálogo. É o que chamamos democracia, com um sentido mais rigoroso e amplo do que simplesmente democracia como eleição, democracia burguesa, vontade da maioria [...] (PARO, 2010, p.88-89).

SAES (2001) afirma que liberdade e democracia requerem controle social do poder público, garantido na CF/1998. Esse controle pode ser feito, por exemplo, por conselhos e comitês de governança criados por lei e compostos, paritariamente, por sociedade e governo. Embora seja um avanço a participação nesses órgãos, ainda assim, a democracia permanece limitada (SAES, 2001).

Quanto à gestão democrática está prescrita no Inciso V, do Art. 206 da CF/1998, assim: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei [...]”.

¹ Nominado no Senado Federal do PL n. 8.035/2010, que deverá aprovar o Plano Nacional de Educação (PNE).

Já, no PL n.8.035/2010, aprovado no Senado Federal como Substitutivo do Senador Álvaro Dias, foi alterado o Art. 2º para dar maior destaque à gestão democrática como diretriz do PNE: “VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. Com o mesmo tema consta a alteração no Art. 9º, que reincluiu o prazo de dois anos para que os entes federados disciplinem “a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação”.

A concepção de gestão democrática no futuro PNE foi antes elucidada na Mensagem do Ministro da Educação que encaminhou ao Presidente da República o PL n. 8.035/2010:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, sintoniza-se com a luta da qualidade da educação e as diversas formas e mecanismos de participação encontrados pelas comunidades local e escolar na elaboração de planos de desenvolvimento educacional e projetos políticos-pedagógicos, ao mesmo tempo em que objetiva contribuir para a formação de cidadãos/as críticos/as e compromissados/as com a transformação social (BRASIL/EM n.033, 2010, p. 133).

Nota-se que essa concepção remete à gestão como princípio constitucional, ao planejamento participativo que deve fortalecer uma política educacional fundamentada na autonomia, na qualidade social, na participação coletiva, na inclusão de todos os cidadãos na escola pública, gratuita e laica.

No tocante à formação inicial para a atuação do profissional da educação na gestão educacional, ela está circunscrita às políticas de formação do Licenciado em Pedagogia que compreende:

[...] a gestão educacional numa perspectiva democrática, que integre as diversas atuações e funções do trabalho pedagógico e de processos educativos escolares e não-escolares, especialmente no que se refere ao planejamento, à administração, à coordenação, ao acompanhamento, à avaliação de planos e de projetos pedagógicos, bem como análise, formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas e institucionais na área de educação (PARECER CNE/CP n. 5/2005, p. 8).

A expectativa dos educadores comprometidos com uma visão totalizante da formação do Pedagogo é a de que os projetos políticos pedagógicos de curso orientados pela DCN-Pedagogia/2006 levem à superação dos “especialismos”, ainda presentes nessas diretrizes no Art. 14, da Resolução CNE/CP n.1/2006 que prevê a formação dos “especialistas” tanto na graduação em Pedagogia, como na pós-graduação, em consonância com o art. 64, da LDB/1996.

Alerta-se para o que fato constitui retrocesso nas DCN-Pedagogia/2006, segundo o movimento nacional de educadores é a ausência de uma “base comum

nacional” de formação de todo professor. Tal base, no caso do Pedagogo, garantiria o delineamento de uma identidade *unitas multiplex*², emersa da práxis em que esse profissional atua: a educação básica.

Quanto à formação continuada do gestor educacional existe uma relação intrínseca com a sua profissionalização e pode ser realizada em cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*, ou em forma de capacitação em serviço. Destaca-se, um exemplo dessa capacitação, um programa de iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais da Educação — o Progestão. Esse tem por objetivo promover a formação continuada para capacitar “lideranças” escolares, na modalidade a distância. Tal experiência, segundo o Consed (2013), é eficaz, à medida que instiga diretores e vice-diretores de escola, supervisores escolares, coordenadores de área, professores candidatos à função de dirigentes a se aperfeiçoarem no próprio ambiente de trabalho. Outra experiência eficaz foi o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, promovido pelo MEC.

Realizada a apresentação dos fundamentos principais da pesquisa, discutir-se-á a seguir o método e a metodologia.

2 Movimento investigativo: método, metodologia e procedimentos

Compartilha-se neste artigo a concepção de método de Cardoso (1976, p. 101), para quem:

[...] o método é o guia geral que esclarece e encaminha as idéias. Levando em consideração a experiência anterior (história da ciência), a preocupação que domina não é o que fazer para em qualquer lugar, ou mesmo hoje e aqui, estar fazendo ciência; nem qual a gênese do conhecimento - mas a invenção, a descoberta, a inovação.

Nesta pesquisa o método que neste artigo “encaminha as ideias” é o materialismo histórico dialético, em razão de que pela ótica da dialética, a visão de mundo é construída e transformada pela contradição, pela união dos contrários e pela totalidade em um movimento de busca e descoberta. Ao mesmo tempo, sob tal ótica a visão de mundo implica qualidade na elaboração de novos conhecimentos e movimento em uma teia de relações entre os elementos que compõem a sociedade, entre homens e mulheres como seres históricos, políticos e sociais; implica transformação de modo que sejam ultrapassadas as contradições; implica também a apreensão da rica totalidade de determinações elevada à abstração — o concreto pensado.

² Maiores detalhes cf. BRZEZINSKI, 2011.

Em face da adoção do materialismo histórico dialético como método, adensa-se a fundamentação com ensinamentos de Frigotto, para quem

[...] a dialética para ser materialista e histórica, não pode constituir-se numa “doutrina” ou numa espécie de “suma teológica” [...]. Para ser materialista e histórica tem de dar conta da totalidade, do específico, do singular e do particular. Isto implica dizer que as categorias totalidade, contradição, mediação, alienação não são apriorísticas, mas construídas historicamente (FRIGOTTO, 1999, p.73).

Quanto à tipologia da investigação, como dito, é uma pesquisa qualitativa, teórica, com realização de um balanço crítico de teses e dissertações que contemplam a temática “Formação de Profissionais da Educação”. Foram analisados 754 trabalhos discentes. Desse universo procedeu-se o recorte definido por amostra probabilística intencional, que atendeu aos critérios de abranger: a) a gestão democrática; b) a formação do gestor educacional; c) a gestão de currículo e o papel do gestor; d) a formação contínua do gestor e tecnologias.

Ao proceder ao refinamento da análise foi definida a amostra de 10 trabalhos discentes, sendo nove dissertações e uma tese.

O outro procedimento de pesquisa consistiu da elaboração do Relatório Descritivo do período 2003-2010. Esse relatório não será incluído neste artigo, devido sua extensão, porém, destaca-se que dele fazem parte os itens: ano de defesa das dissertações e teses, título, nível do curso e instituição formadora.

Nesta 3ª etapa da pesquisa foram elaborados os resumos analíticos referentes a cada trabalho, conforme o modelo da *Red Latinoamericana de Información y Documentación* (Reduc), cujos componentes englobam: país de origem do autor (a), tipo de documento (tese ou dissertação), título, autor(a), orientador(a), palavras-chave, programa e ano onde ocorreu a defesa, descrição, metodologia, conteúdo, resultados, conclusões, fontes de consulta e autores mais utilizados no referencial teórico.

A seguir serão elencados os temas dos 10 trabalhos que compõem a amostra:

1. Gestão do currículo no espaço escolar: as competências docentes (Mestrado, 2003).
2. Gestão de escola e tecnologia: administrativo e pedagógico, uma relação complexa (Mestrado, 2003)
3. Gestão democrática no cotidiano da escola: vivendo dois lados (Mestrado, 2004).
4. Gestão democrática e tecnologias de informática na educação pública: o ProInfo no Espírito Santo (Mestrado, 2005).
5. O gestor no processo de formação de professores para o uso dos meios digitais na construção de uma escola de qualidade (Mestrado, 2005).

6. Escola pública e gestão neoliberal: o Procad em Minas Gerais (Mestrado, 2007).
7. A formação continuada de gestores escolares em dois municípios Mineiros: do Procad ao Progestão (Mestrado, 2007).
8. Formação continuada e o desenvolvimento profissional de professores a partir da experiência de gestão: estudo em escolas públicas estaduais da região de Belo Horizonte (Mestrado, 2008).
9. Gestão, trabalho e adoecimento docente: caminhos e descaminhos na Fundação Escola Bosque (Mestrado, 2009).
10. Formação online de gestores escolares: atitude interdisciplinar nas narrativas dos diários de bordo (Doutorado, 2009).

Para a primeira sistematização dos dados, o procedimento metodológico é a retomada da leitura integral das dissertações e tese e dos resumos Reduc, com vistas a elaborar a Matriz Analítica. Nessa constam os descritores de cada trabalho e a frequência em que eles ocorrem. Neste aspecto, recomendam-se cuidados em relação aos descritores, visto que eles vão desenhando as unidades de conteúdos a serem contemplados nas análises.

No próximo item serão apresentadas a configuração das categorias e a análise de conteúdo.

3 Movimento investigativo: categorias e análise de conteúdo

Os estudiosos de metodologia de pesquisa concordam que a subjetividade inerente ao processo de categorização precisa ser sempre minimizada, em virtude de que é ela que permite o surgimento de divergências nas interpretações e na organização de categorias. Está comprovado que à medida que diferentes grupos de pesquisadores analisam os mesmos dados de uma mesma pesquisa, eles podem chegar à categorizações diferentes, tecnicamente aceitáveis.

Richardson (1999) adverte que todo sistema de categorização precisa revelar “concretude e fidelidade”, mostrando-se “objetivo” para tornar-se válido e fidedigno para os investigadores envolvidos na pesquisa. Desse modo, foi possível elaborar três categorias de análise:

1. *Gestão Democrática e Formação do Gestor Educacional.*
2. *Gestão de Currículo e Papel do Gestor.*
3. *Formação Continuada do Gestor e Tecnologias*

Categoria 1. *Gestão Democrática e Formação do Gestor Educacional*

Estão agregadas a essa categoria duas dissertações: uma de intitulada: “Gestão democrática no cotidiano da escola: vivendo dois lados”, a outra, realizada com o objetivo de analisar a relação administrativo-pedagógica no processo de gestão, tal como é entendida e levada a efeito por três dirigentes escolares, atuantes na educação básica no Município de São Paulo.

A primeira resulta de um estudo de caso, em que a autora narra sua experiência como gestora de uma escola de ensino fundamental multisseriada, na qual atuavam apenas quatro professoras. Lançado o pleito para eleição de gestora da escola, três delas concorreram: a autora desta pesquisa e duas outras professoras. Diante de problemas apontados pela Secretaria Municipal de Educação (SME) em relação ao pleito não se efetivou o processo eleitoral, cuja comissão era composta por uma única professora, não candidata. Equacionadas as questões conflitantes, a autora do trabalho ora analisado foi convidada pela SME a assumir a gestão. Os dois lados vivenciados pela autora mantêm relações com seus papéis no processo de operacionalização da gestão: o primeiro, como professora do ensino fundamental e membro dos fóruns de discussão da gestão democrática; o segundo como diretora de escola multisseriada.

A fundamentação da dissertação toma por base o princípio constitucional da gestão democrática na escola pública, a concepção de gestão como forma de desenvolver o planejamento participativo e as ações colegiadas de gestão. Entre os resultados figura que o movimento de democratização na rede municipal produziu muitos avanços, provocando mudanças nas tradicionais práticas pedagógicas e administrativas das unidades escolares.

A outra dissertação foi elaborada por HESSEL (2003) que observou e entrevistou três orientadas pelas questões: Quando o diretor deixa de ser um simples burocrata e se torna um articulador das demais atividades existentes na escola? Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelos dirigentes quando se propõem “reconceber” a sua função e assumir o papel de condutores do processo pedagógico? Em que medida os recursos tecnológicos podem contribuir para essa articulação?

As conclusões da autora esclarecem que as condições que favorecem a gestão e articulação da equipe técnica são: tempo de permanência e trabalho conjunto da equipe; participação efetiva na elaboração do projeto político-pedagógico; valorização e flexibilização das atividades técnicas; ambiente de confiança e valorização do trabalho docente; pouca ênfase em trabalhos burocráticos; valorização e uso adequado da tecnologia. Entende-se que o objetivo da pesquisadora foi alcançado,

Categoria 2. Gestão de Currículo e Papel do Gestor

Rodrigues (2003), autora da dissertação, acredita que professores e gestores são agentes de mudança na educação básica. Para tanto, necessitam dominar competências para construir e gerir o currículo da ensino fundamental de 1º ao 5º ano. Essas competências devem ser eficazes para o desenvolvimento adequado do projeto pedagógico, no qual o gestor democrático desempenha ações primordiais. Os 12 gestores entrevistados Rodrigues (2003) elencaram competências para a gestão do currículo que vão desde a competência política para ser o coordenador democrático do currículo até a competência técnica para garantir a operacionalização dos conteúdos da educação básica.

As competências são componentes curriculares, segundo a autora, da formação inicial do professor-gestor, porém devem ser potencializadas na atuação profissional, portanto na prática da gestão e na formação continuada em serviço.

Outra dissertação pertinente à Categoria 2 é a de REIS (2009), apresentada no PPGÉ da UFPA. Em seus estudos a autora fez a articulação entre gestão, trabalho e mal-estar docente. A análise voltou-se para as relações entre trabalho e saúde docente, no contexto das mudanças na gestão em uma escola de ensino fundamental que é centro de referência ambiental, em uma ilha do Estado do Pará. A autora (p. 20) salienta que a escola passou a ser reconhecida como “escola de elite”, pelo fato de que boa parte de professores recebiam salários mais elevados em comparação com a média salarial da categoria e que a gestão da escola ambiental tinha como proposta a valorização de seus professores, preocupando-se com sua qualidade de vida.

A pesquisadora toma por base a concepção de gestão democrática, compreendida pela forma de os partícipes da comunidade escolar tomem decisões coletivas no âmbito político, administrativo, pedagógico e financeiro.

Os sujeitos entrevistados foram 14: nove professores, três coordenadores, um técnico do Núcleo de Atendimento à Saúde do Trabalhador e um servidor responsável pelos Recursos Humanos da Fundação da Escola Ambiental.

As conclusões decorrem dos depoimentos dos informantes, em particular, acerca das “devoluções” de professores feitas pela gestão da escola à Secretaria de Estado da Educação (SME), por diferentes razões, inclusive por questões de saúde. De modo contraditório ao proclamado como concepção de gestão democrática foram praticadas pela gestão da escola devoluções de professores, que conforme os depoentes

causavam muitos constrangimentos. Consoante uma depoente (p. 145), eram determinadas pela gestão, assim: “Não vai com a cara do professor, devolve! O professor adoce muito, devolve!”

Em seus achados a autora indaga se esta escola de fato é uma escola “do mal-estar docente” e aponta como solução o desenvolvimento de um projeto de gestão escolar mais humanizada que ultrapasse a precarização do trabalho docente e diminua os índices de adoecimento de professores.

Categoria 3. Formação Continuada do Gestor e Tecnologias

Esta categoria foi a mais pesquisada, sendo integrada por cinco dissertações e uma tese. Uma dissertação, de 2005, teve por objetivo avaliar da implementação do Programa Nacional de Informática na Educação (Proinfo) no Estado do Espírito Santo (ES). A autora discutiu o uso das inovações tecnológicas, a democratização da educação básica e a gestão democrática. Ela traçou a política nacional de informática na educação, reportando-se ao Proinfo, como programa criado pela Portaria MEC nº 522, com fundamentos em disposições da LDB/1996. Procedeu a avaliação do Proinfo Estadual do ES. Em suas conclusões descreve as relações autoritárias de poder entre os órgãos superiores estaduais e as escolas partícipes do Proinfo. Essas relações negam a gestão participativa proposta pelo Proinfo, segundo a autora, a antidemocracia foi a causa do não atendimento às necessidades locais, pois a gestão no ES tem conotação tradicional e autoritária.

Em outra dissertação, de 2005, foi adotada a pesquisa-ação na escola pública da educação do interior de São Paulo. O contexto escolar era marcado pela violência que se refletia na depredação do prédio escolar, na indisciplina e no desinteresse dos alunos em relação à aprendizagem. Utilizando os recursos da própria escola, a pesquisadora que era professora e gestora nessa instituição, otimizou a Sala de Informática para desenvolver um projeto de capacitação em serviço dos professores. valendo-se do princípio da participação de todos em uma gestão democrática. Introduziu os meios digitais para desenvolver as atividades escolares como opção para o ensino interdisciplinar. Os professores participantes da formação continuada em serviço foram os sujeitos da pesquisa-ação. Após um ano de curso constatou-se transformações no trabalho docente dos professores/cursistas, comprovando a modificação da realidade e da cultura escolar com o uso das TIC.

Outras duas dissertações foram defendidas em 2007 e têm o objeto: avaliação da implementação de projetos de capacitação de dirigentes em serviço. O autor do primeiro trabalho avaliou duas fases do Projeto de Capacitação de Dirigentes de Escolas Públicas de Minas Gerais (Procad). A segunda dissertação tematizou a formação continuada, no Procad e no Progestão, de gestores escolares em dois municípios mineiros.

O autor descreveu o Procad no contexto da reforma de Fernando Henrique Cardoso e analisou mudanças na estrutura estatal, utilizando como eixo norteador o Projeto de Reforma dos Aparelhos do Estado. Tal projeto resultou em alterações importantes para a ação da estrutura estatal e por meio da Emenda Constitucional n. 19/1998, modificou de maneira substancial a situação jurídica do funcionário público. A seguir, o autor procedeu uma análise avaliativa da reforma do Estado empreendida em Minas Gerais nos anos de 1990, que contou com o apoio financeiro do Banco Mundial, portanto, determinada por um caráter ideológico neoliberal.

Nas conclusões, o autor evidencia desvinculação da escola pública e da educação escolar, em relação à estrutura estatal. As políticas são marcadas pela individualização de cada escola, ocorrida sob a denominação de descentralização e autonomia. Essa individualização da escola entra em contradição com o discurso governamental que generalizou e universalizou o ensino fundamental quantitativamente, sem comprovar a qualidade, e esse se autodenominou governo “democrático”.

Na outra dissertação, defendida na UnB, o enfoque foi Procad e Progestão. A autora avaliou o processo de capacitação de gestores escolares de Minas Gerais, a partir de 1998. Com o objetivo de compreender as implicações desses cursos na gestão das escolas básicas de dois municípios mineiros, a pesquisadora identificou que, de fato, foram consolidados os espaços de formação continuada de gestores em serviço. Avalia, ainda, que a proposta pedagógica dos cursos de formação recaiu sobre a competência técnica dos gestores cursistas, em detrimento dos conteúdos teóricos e do tratamento das questões políticas internas e externas à escola. Suas conclusões apontam que a prática da gestão democrática exige uma formação que não pode se limitar ao preparo do gestor para de solucionar problemas imediatos do cotidiano escolar, mas para tomar consciência como gestor que promova a prática pedagógica democrática na educação básica.

Em outra dissertação o objeto foi a formação continuada e o desenvolvimento profissional de professores a partir da experiência de gestão. Foi um estudo realizado, em 2008 e abrangeu escolas públicas de Belo Horizonte. O objeto da dissertação foi a formação continuada do professor/gestor em ação. A autora trouxe à tona a discussão dos dilemas, dúvidas, dificuldades do enfrentamento do professor, simultaneamente, exercer a gestão e participar da formação em serviço. A pesquisa elucidou o desenvolvimento profissional e os dois ciclos de vida profissional e a possibilidade de abertura de espaços na carreira docente para os professores exercerem a gestão da escola básica.

Os referenciais teóricos centram-se na gestão democrática e as conclusões indicam que na gestão escolar, a competência pedagógica e a competência estratégica devem funcionar interligadas, o que sustenta a ação administrativa. A autora assegura que o gestor educacional defronta-se com novas demandas, tanto em sua atuação quanto em sua formação e reconhece-se, muito mais como docente do que como gestores. Ainda as conclusões sublinham a importância da formação continuada para os gestores da educação básica que possibilita a resignificação de conhecimentos e saberes dialogam com práticas pedagógicas e administrativas.

Em sua tese de doutorado Hessel (2009), a mesma autora de uma dissertação de 2003, aqui analisada, o objeto foi a formação continuada *online* de gestores escolares. A autora refletiu sobre o processo de construção interdisciplinar, que abarca dimensões do saber, do fazer e do ser. Usou o relato dialógico entre o conhecimento oriundo da experiência em gestão escolar e o conhecimento ancorado na teoria do pensamento complexo. Enfocou a teoria de sistemas: o sistema cartesiano e o sistêmico. Por meio da análise do filme *Ponto de Mutação*, originado do livro do físico Fritjof Capra a autora procurou desvendar o pensamento complexo na gestão que se efetivou no Programa Nacional Escola de Gestores, com atenção ao curso piloto da formação continuada no ambiente virtual e ProInfo.

Esse Programa foi criado por iniciativa do MEC para formar em serviço diretores de escolas da rede pública brasileira. Essa política, em 2004, passou a fazer parte da agenda de ações prioritárias do MEC porque se constatou a estreita relação entre a melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras e a gestão escolar.

Em suas conclusões Hessel enaltece a experiência exitosa que interferiu em sua vida como profissional da gestão e provocou mudanças em sua existência. Conclui

que os gestores escolares precisam ser continuamente capacitados para adquirir competência técnica e reconhecerem-se como profissionais responsáveis pela gestão democrática na escola pública. Para a autora as relações democráticas ressignificam as intersubjetividades e colocam em as subjetividades para a mudança organizacional, de modo que espaçam de convivência deem lugar às práticas cooperativas e solidárias.

Aproximando conclusões

1. Do conjunto das nove dissertações e uma tese de doutorado a análise de conteúdo configurou a categoria 3. *Formação Continuada do Gestor e Tecnologias* como a mais investigada, pois corresponde a 60% dos trabalhos discentes. Depois da predominância de dissertações tem o descritor *tecnologias como recurso didático para a formação continuada dos gestores escolares* a Categoria 1. *Gestão Democrática e Formação do Gestor Educacional* e a Categoria 2. *Gestão de Currículo e Papel do Gestor* ocupam o segundo lugar como categorias mais pesquisadas, abarcando dois trabalhos cada uma, correspondendo ambas a 40% dos trabalhos discentes analisados.

Em face de tais resultados é possível concluir que ainda está para ser instalada uma cultura de estudos sobre formação de profissionais da educação, com objeto na formação do gestor escolar, pois parece que os pesquisadores ainda não compreenderam o significado de desenvolver investigações acerca da gestão. Esse constitui um dos componentes do profissional formado para atuar na educação básica que tem uma identidade muito complexa a identidade *unitas multiplex*. A contradição mais evidente nos trabalhos do período 2003-2010 foi que a gestão democrática está presente no discurso das políticas de gestão, no entanto, dista em muito da prática pedagógica e da gestão da educação básica.

Referências

BRASIL/MEC. Mensagem do Ministro de Estado da Educação ao Presidente da República. In: *ANPEd Documento: por um Plano Nacional de Educação (2011-2020)* como política de Estado. Rio de Janeiro: Anped, 2010, p. 125-142.

BRASIL/MEC/CONAE. *Construindo o Sistema Nacional articulado de Educação*. Documento Final. Brasília: MEC/SEA, 2010.

BRZEZINSKI, I. Políticas de formação de professores e a identidade *unitas multiplex* do pedagogo: professor-pesquisador-gestor. In: BRZEZINSKI, I; SILVA, M. A. (orgs). *Formar professores-pesquisadores: construir identidades*. Goiânia: PUC Goiás, 2011, p.15-50.

CARDOSO, M. L. O mito do método. *Boletim Carioca de Geografia*. Rio de Janeiro, a. XXV, 1976, p. 101-110.

_____. Sobre as relações sociais capitalistas. In: LIMA, J. C. F.; NEVES, L. M. W. (orgs). *Fundamentos da educação escolar no mundo contemporâneo*. 2 reimp. Rio de Janeiro: Fundação Fio Cruz, 2008, p. 25-66.

CONSED. O que é o Progestão? Disponível em: <http://www.consed.org.br/index.php/progestao>>. Acesso em: 30 nov.2013.

COUTINHO, N. C. O Estado brasileiro: gênese, crise e alternativas. In: LIMA, J. C. F.; NEVES, L. M. W. (orgs.). *Fundamentos da educação escolar no mundo contemporâneo*. 2 reimp. Rio de Janeiro: Fundação Fio Cruz, 2008, p. 173-200.

FRIGOTTO, G. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. In: FAZENDA, I. (org.). *Metodologia da pesquisa educacional*. São Paulo: Cortez, 1999, p. 69-90.

PARO, V. *Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*, 3 ed., São Paulo: Altas, 1999.

SAES, D. *República do capital capitalismo e processo político no Brasil*. São Paulo: Bomtempo Editorial, 2001.