

-XXX -

## FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO ESCOLAR: UMA EXPERIÊNCIA EM DESENVOLVIMENTO NO OESTE DA BAHIA/BRASIL

**Marilde Queiroz Guedes**

Universidade do Estado da Bahia – UNEB/BR  
[marildequeiroz@outlook.com](mailto:marildequeiroz@outlook.com)

A proposta dessa comunicação inscreve-se no Eixo Políticas e Práticas de Formação dos Docentes e Dirigentes Escolares. Tem como foco uma experiência de formação de professores da Educação Básica para o exercício da gestão escolar, em desenvolvimento em um município, pertencente ao Território Bacia do Rio Grande, na região Oeste do Estado da Bahia. O objetivo consiste, portanto, em analisar como vem acontecendo essa formação, as ações e medidas tomadas pelo governo municipal, gerenciadas pela Secretaria Municipal de Educação. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu princípios descentralizadores entre os entes federados, o que permite à União, aos estados, municípios e ao Distrito Federal gerir suas políticas públicas. Por sua vez, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/1996, no Art. 3º Inciso VIII, trata do princípio da gestão democrática do ensino público e o Art. 15 estabelece que os sistemas de ensino devem assegurar às suas escolas autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira. No tocante ao exercício da função de diretor, por professores, a LDB considera a experiência docente pré-requisito para o exercício de quaisquer outras funções do magistério. Em conformidade ao que defende a LDB, a Lei 11.301/2006 define as funções do magistério, dentre elas, a direção de unidade escolar. A formação de diretores e gestores escolares é uma das estratégias da Meta 19 do Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024, que preconiza assegurar a efetivação da gestão democrática. Os marcos legais que enquadram ou decretam o regime de autonomia (BARROSO, 1996) e gestão das escolas apontam para a descentralização das ações e para a formação de trabalho participativo na escola, considerando os novos contextos e desafios que se colocam a essa instituição. Todavia, como alertam Cury (2000), e Barroso (1996), a legislação, por si só, não opera as mudanças significativas e as formas de autogoverno nas escolas. O perfil formativo dos gestores é um fator altamente relevante no atendimento às necessidades do cargo, considerando as demandas administrativas, financeiras, sociais e econômicas que configuram o contexto das escolas. De modo especial, a sua formação deve instrumentalizá-lo para exercer com autenticidade, dinamismo e autonomia as questões educativas na escola (Medeiros, 2006), atuando como mediador dos processos educacionais. Isso implica em conciliar as dimensões técnica e política no perfil do gestor (BORDIGNON & GRACINDO, 2000). No processo de formação em curso, objeto de análise deste trabalho, os diretores foram desafiados a construir o plano de gestão das escolas que dirigem, para o exercício 2017-2018, com a mediação de especialistas da universidade e técnicos da Secretaria Municipal de Educação. O Plano de Gestão, enquanto instrumento de planejamento de uma escola, para além de atender demandas legais, se constitui essencial à estruturação da política de educação pretendida pelo município. Além disso, permite à escola estabelecer melhor as suas prioridades, padronizar os seus procedimentos e sistematizar os seus processos. Permite, também, o acompanhamento das atividades e metas da escola. Compartilhamos da ideia que o aprofundamento da autonomia das escolas assenta, fundamentalmente, na perspectiva de uma gestão participativa e democrática, uma vez que as mudanças são materializadas no contexto organizacional da escola, pelas ações e interações dos atores sociais envolvidos (CANÁRIO, 1995). Nesse sentido, aplicamos um instrumento diagnóstico, com seis perguntas (duas fechadas e quatro abertas), para conhecermos como se deu o processo de elaboração desses planos; qual a concepção dos gestores sobre o plano de gestão da escola; quais elementos facilitaram a elaboração; as principais

dificuldades encontradas. Analisamos, ainda, o PME do município, particularmente, o tópico que trata da Gestão Democrática do Ensino Público, que destaca a importância do planejamento das ações em todas as esferas gestora, administrativa e pedagógica do fazer escolar, nas próprias escolas (PME, 2015-2025). A análise, ancorada na abordagem qualitativa (GAMBOA, 2007) e na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1995) revela o esforço e o comprometimento político do executivo municipal e da secretaria municipal de educação para operacionalizarem uma política de formação de professores no exercício das funções gestora, em um contexto de dificuldades financeiras porque passam os municípios brasileiros, frente à crise econômica do país e os retrocessos que vem sofrendo a educação, emanadas do governo federal. Compartilhamos da ideia de Cury (2000, p. 59) ao afirmar “é na relação com os estabelecimentos de ensino que se verá o grau de diálogo com que os administradores dos sistemas e seus respectivos órgãos normativos poderão traduzir a gestão democrática como forma de participação”. Percebe-se, também, uma vontade política por parte dos professores em adotar uma nova postura para gerir as escolas, com vistas a resultados qualitativos na aprendizagem dos educandos. Com relação ao processo de elaboração dos planos de gestão, 100% dos 14 diretores participantes da formação, pontuaram como importante, pois, o consideram uma ferramenta norteadora do gerenciamento das ações da escola, que contribui com a operacionalização do projeto pedagógico. A propósito, como bem destaca Vieira (2002), os grandes desafios da gestão escolar perpassam pela função social da escola; o projeto pedagógico; o sucesso escolar e a avaliação institucional. O plano de gestão em elaboração, pelos diretores, parece caminhar nessa perspectiva, ao definir as metas e ações de curto, médio e longo prazos com foco na missão, nos princípios e nos valores que defendem, conforme as especificidades locais e o sistema de ensino. Além disso, vem garantido a participação de vários atores da comunidade interna e externa à escola, o que nos faz pensar na possibilidade de construção da autonomia escolar (Barroso, 1996). Os achados revelaram como elementos facilitadores, na elaboração do plano de gestão, a contribuição da universidade e o apoio da SME. Como dificuldades a falta de experiência em gestão, o tempo exíguo frente às diversas atividades do diretor, haja vista em muitas escolas não existir a figura do vice-diretor nem do coordenador pedagógico, o que sobrecarrega a função do diretor. No contexto de tantas perdas e retrocessos vividos pela educação nos últimos anos e, considerando os achados deste estudo, dar visibilidade a uma experiência que parece exitosa é uma forma de resistência e poderá contribuir com o debate sobre a gestão escolar envolvendo os atores que estão no alto da pirâmide da governança municipal e os diretores na governança das escolas.

### Referências

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, PT: Edições 70, 1995.

BARROSO, J. *Autonomia e gestão das escolas*. Coleção Educação para o Futuro. Ministério da Educação. Lisboa/PT, 1996.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil 1988. São Paulo Saraiva, 1999.

BRASIL, Lei 9.394, de 24 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

BRASIL, Lei 11.301, de 10 de maio de 2006, que altera o art. 67 da Lei 9.394/1996, incluindo, para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, definição de função de magistério.

CANÁRIO, R. Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, João. O estudo da escola. Porto, PT: Porto Editora, 1995.

CURY, C. R. J. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

GAMBOA, S. S. Pesquisa em educação: métodos e epistemologias. Chapecó: Argos, 2007.

MEDEIROS, A. S. de. A formação do gestor escolar no contexto do desenvolvimento das teorias curriculares. *Educação em Questão*, Natal, v. 26, n. 12, p. 169-184, maio/ago, 2006.

SAVIANI, D. *Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024*. Teor integral conforme edição extra do D.O.U. de 26/06/2014. Campinas, SP, Autores Associados, 2014.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE COTEGIPE. *Plano Municipal de Educação 2015-2024*. Cotegipe-BA, 2015.

VIEIRA, S. L. (Org.) (2002). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.