

## FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: a experiência do curso de especialização em Gestão Escolar no Piauí

*Josania Lima Portela Carvalhêdo<sup>26</sup>  
Teresa Christina Torres Silva Honório<sup>27</sup>*

### RESUMO

O texto traz o relato da experiência com práticas educativas desenvolvidas na formação continuada dos gestores escolares no Estado do Piauí. O Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* - em Gestão Escolar, com duas edições realizadas, buscou promover a formação continuada dos gestores das redes Municipais e Estaduais de Ensino do Piauí que atuam na Educação Básica, contribuindo para a especialização do trabalho pedagógico e administrativo em uma perspectiva democrática. Ao longo do relato, descrevemos os componentes curriculares da proposta de formação e sua metodologia operacional com ênfase na articulação teórica-prática, tendo como eixo condutor a Sala Ambiente Projeto Vivencial que promoveu o diálogo entre os componentes curriculares das diversas salas e conduziu a construção e o desenvolvimento do Projeto de Intervenção. Dessa forma, esta sala ofereceu subsídios para o Trabalho Final do Curso que consistiu em um relatório crítico-analítico das ações planejadas e implementadas na escola pelo seu coletivo. Assim, podemos concluir que a proposta do Curso promoveu a reflexão e mudanças qualitativas nas escolas, evidenciada pela riqueza das temáticas abordadas no Trabalho de Conclusão de Curso que demonstraram a presença de princípios que fundamentaram a proposta de formação e foram incorporados a prática gestora.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Democracia. Formação.

<sup>26</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará – UFC, Professora Adjunta da Universidade Federal do Piauí e Coordenadora Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Escolar. e-mail: josaniaportela@gmail.com.

<sup>27</sup> Mestre em Educação pela Universidade Federal do Piauí – UFPI, Professora Assistente da Universidade Federal do Piauí e Coordenadora Adjunta do Curso de Especialização em Gestão Escolar. E-mail: teresaufpi@hotmail.com.

## SCHOOL LEADER DEVELOPMENT: the experience of the graduate diploma in school management in Piauí

### ABSTRACT

The text reports the experience with educational practices developed in the continuing education of school leaders in the state of Piauí. The *Lato Sensu* Graduate Diploma in School of Management aimed at promoting the continued education of principals from the municipal and state school system, delivering basic education in Piauí. The course was run twice and has contributed to the specialization of the pedagogic and administrative work from a democratic perspective. Throughout the report, we describe the components of the school leader development proposal and its operational methodology, focusing on the articulation between theory and practice, and having the Experiential Project Environment Hall as the guiding force. This hall favored the interface of the curricular components from different classes and was pivotal to the construction and development of the Intervention Project. Moreover, the room offered subsidies for the End-of-Course Assignment (ECA), which consisted of a critical-analytical report of the actions planned and implemented at the school by its staff. We can conclude, therefore, that this Graduate Diploma promoted reflection and qualitative changes in schools, as evidenced by the wealth of issues addressed in the ECAs, which revealed the development proposal underlying principles that were incorporated into the managerial practice of the school leaders attending the course.

**Keywords:** School Management. Democracy. Development.

### INTRODUÇÃO

O objetivo deste texto é descrever a experiência da formação continuada dos gestores escolares no Estado do Piauí. O Curso com duas edições realizadas buscou promover a formação continuada dos gestores das redes Municipal e Estadual de Ensino do Piauí que atuam na Educação Básica, contribuindo para a especialização do trabalho pedagógico e administrativo em uma

perspectiva democrática, através da Pós-Graduação *Lato Sensu* - em Gestão Escolar, cuja primeira edição abrangeu os anos de 2008 e 2009 e a segunda, objeto desta reflexão, foi executada no período de março/ 2010 a maio/2011.

Objetivava, portanto, formar em nível de especialização gestores educacionais das escolas públicas da Educação Básica e contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática,

e da efetivação do direito à educação escolar básica com qualidade social.

A proposta do Curso veio fortalecer a formação continuada dos profissionais da educação, certos de que os dirigentes escolares tem um grande potencial para propor e implementar mudanças qualitativas nas escolas e a partir do consenso atual com referência à importância da continuidade dos cursos de formação profissional, principalmente, como instrumento permanente de melhoria da qualidade do ensino, ademais no caso do Gestor escolar do Estado do Piauí que não possui formação específica para o exercício do cargo, sendo um professor ocupando um espaço de gestor não restrito as questões pedagógicas próprias da sua formação, mais que envolve outras, tais como: de gestão de pessoal e financeira, entre outras.

Dessa forma, “é importante possibilitar ao professor refletir sobre seus valores, suas teorias implícitas e ações, condições imprescindíveis para que as transformações sejam introduzidas na educação” (CORRANDINI; MIZUKAMI, 2011, p. 54), a partir da posição que ocupa, a fim de possibilitar a busca de qualidade do ensino público oferecido às comunidades, que pressupõe o envolvimento de todos os participantes, assegurando o êxito na concretização de seus objetivos através da garantia da existência de condições pedagógicas e administrativas adequadas.

Esta atitude de criação de uma cultura institucional de formação continuada predispõe o sistema a perceber a continuidade da formação como um processo necessário, contínuo de aperfeiçoamento acadêmico e como elemento para o planejamento na gestão institucional, com vistas a melhoria na

sua organização e funcionamento, possibilitando a efetivação do projeto político pedagógico; a criação de um ambiente propício, com profissionais à altura das necessidades dos sujeitos envolvidos, para o desenvolvimento adequado das atividades de gestão do ensino-aprendizagem e da gestão administrativa.

Assim, certos de que o sistema de educação pública necessitava de investimento em busca de um maior número de pessoal qualificado para assegurar um ensino de qualidade, o Ministério da Educação – MEC, através da Secretaria de Educação Básica – SEB, no âmbito do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, sob a responsabilidade nos estados das Instituições Federais de Ensino Superior, sendo a Universidade Federal do Piauí - UFPI responsável pela operacionalização do Curso no Piauí, em parceria com a Secretaria Estadual de Educação – SEDUC/PI e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME/PI oportunizaram o acesso ao Curso de Especialização em Gestão Escolar, garantindo a continuidade da qualificação docente, com vistas à busca dessa qualidade social.

Sabemos que para as instituições públicas de ensino da Educação Básica no País, especialmente no Estado do Piauí onde os efeitos das desigualdades regionais e de um sistema educacional que ainda não atende a demanda quanto a questão da qualidade social, com a garantia de acesso, permanência e saída com sucesso para os ingressos no sistema público de ensino (municipal e estadual), uma proposta dessa natureza traz muitos benefícios fomentando a produção de novos conhecimentos, reflexões e desencadeando ações.

## A PROPOSTA PEDAGÓGICA DO CURSO

O Curso de Especialização em Gestão Escolar destinado a qualificar gestores das instituições públicas municipais e estadual de ensino, proporcionou, segundo o relato dos gestores nos cinco Encontros Presenciais ao longo do Curso e no relatório crítico analítico (TCC) construído a partir dos resultados do Projeto de Intervenção desenvolvido na Sala Ambiente Projeto Vivencial, benefícios imediatos ao sistema educacional dos municípios envolvidos na utilização dos novos conhecimentos no planejamento, acompanhamento e execução de tarefas relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem destas instituições e no exercício da gestão com ênfase na democracia.

Ao mesmo tempo, esta modalidade de intervenção construtiva, adequadamente desenvolvida, possibilitou a formação de grupos de estudos e pesquisas visando mediar a construção de conhecimentos e habilidades a outros membros da comunidade educacional, criando, assim, um efeito multiplicador cujas repercussões pedagógicas geralmente são enormes e duradouras.

Com carga horária total: 450 (quatrocentos e cinquenta) horas, compreendendo as disciplinas e o trabalho final, o curso foi ofertado na modalidade à distância. A Educação a distância possibilita como enfatizam Arruda e Freitas (2012, p. 9), “ampliar o acesso ao conhecimento a pessoas que nem sempre têm tempo ou a facilidade de compartilhar o mesmo espaço físico para as relações de ensino-aprendizagem”.

Deste modo, o curso na modalidade a distância, favoreceu a interiorização da formação, garantindo o acesso dos gestores que

atuam em escolas distantes dos grandes centros urbanos; maior flexibilidade quanto ao tempo disponibilizado para o estudo; o fortalecimento da autonomia intelectual; e o acesso as Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação – NTIC. Abrangeu como público alvo os gestores das redes municipal e Estadual de Ensino do Piauí, portadores de Graduação - Licenciatura Plena – nas diversas áreas, com oferta de 560 (quinhentas e sessenta vagas), distribuídas em 09 (nove) pólos e 14 (quatorze) turmas.

A sua Matriz Curricular, além da Sala Ambiente introdutória ao Curso e a Plataforma Educativa MOODLE, Introdução ao Curso e ao Ambiente Virtual, com 45 horas, abrangeu os seguintes conteúdos curriculares, organizados em salas ambientes: Projeto vivencial (75 horas), Fundamentos do Direito à Educação (60 horas), Políticas e Gestão na Educação (60 horas), Planejamento e Práticas da Gestão escolar (60 horas), Tópicos Especiais – Qualidade da Educação Escolar (30 horas), e Oficinas Tecnológicas – construindo blogs na Web (30 horas), sendo ao Trabalho de Conclusão de Curso destinadas 90 horas.

A operacionalização dos conteúdos por meio das salas ambientes teve como objetivo possibilitar a integração dos elementos curriculares sem a compartimentalização e fragmentação decorrente da organização do currículo em disciplinas, favorecendo, assim, o diálogo e a complementação das informações e conhecimentos entre as diversas salas ambientes, além da articulação teoria-prática.

A Sala Ambiente introdutória, Introdução ao Curso e ao Ambiente Virtual, forneceu subsídios para compreensão da concepção que fundamenta a proposta do curso que se apoia na prática profissional

como forma de propiciar a ampliação do conhecimento por meio da reflexão, da análise e da problematização da realidade. Assim, coube ao currículo do curso desenvolver a capacidade dos gestores de refletir, oferecendo perspectivas de análise da realidade e de suas próprias práticas a partir da compreensão dos contextos históricos, sociais, culturais e organizacionais onde se inserem.

Possibilitou a compreensão dos princípios que fundamentam a proposta pedagógica do curso, com base na democracia e na perspectiva da inclusão social e da emancipação humana, e sua incorporação no exercício da gestão escolar. Também favoreceu a ambientação dos cursistas nos recursos tecnológicos disponibilizados pela Plataforma Educativa MOODLE (Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment), e a apropriação e uso dos recursos tecnológicos disponíveis tanto na vida pessoal como profissional.

A disciplina introdutória foi realizada de forma presencial nos nove pólos pelos 20 Tutores Presenciais, sendo uma relação de 20 cursistas para cada tutor, que, além de ser responsável por esta sala, ao longo do Curso acompanharam os cursistas nos pólos. Na aula inicial a coordenação foi responsável em cada pólo de proporcionar aos cursistas uma visão geral do curso, suas articulações internas e externas decorrentes da metodologia adotada com base na interação e dialogicidade entre os diversos conteúdos curriculares.

Dando sequência ao curso, as demais salas ambientes foram disponibilizadas de forma que sempre duas ou três estavam abertas fortalecendo o diálogo. Porém, a Sala Ambiente Projeto Vivencial dialogou com

todas as demais salas sempre articulando os aspectos teóricos estudados nas demais salas ambientes ao chão da escola, estabelecendo a relação teoria e prática, cumprindo os seus objetivos de ser um espaço de articulação e de propiciar um movimento de reflexão teórico-prático entre os conteúdos, as atividades propostas e a realidade cotidiana da escola.

Esta sala, além dos textos básicos que fundamentaram uma reflexão acerca do trabalho do gestor na escola e do Projeto Político-pedagógico da escola quanto às dimensões conceituais e metodológicas, possibilitou a construção do Trabalho de Conclusão do Curso - TCC que consistiu no relatório crítico-analítico resultado do desenvolvimento do Projeto de Intervenção desenvolvido pelo cursista no seu contexto escolar em conjunto com o coletivo da escola, podendo ter como objeto um dos três aspectos elencados a seguir: a proposta de construção do PPP da escola, caso ainda não esteja elaborado; a reelaboração do PPP da escola caso já o tenha; ou outra problemática considerada relevante por sua comunidade escolar, estreitamente vinculada com o PPP ou com o âmbito da gestão.

O Projeto de Intervenção teve por base os pressupostos da pesquisa-ação por meio de uma ação planejada, que envolveu pesquisadores e sujeitos pesquisados de forma direta na problemática, a fim de solucioná-la tendo como referência o seu contexto social determinado, de modo cooperativo ou participativo. Assim sendo, a intenção ao propor essa metodologia de pesquisa participativa a fim de provocar uma ação no âmbito da escola era provocar o envolvimento de todos na identificação dos seus problemas ou necessidades e na busca por soluções ou trans-

formações, pois:

[...] pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2005, p.14).

Nesse sentido, o Projeto de Intervenção proposto pelo cursista consistiu numa pesquisa centrada na realidade da escola, com envolvimento da comunidade escolar, com vistas a sua transformação ou a solução de uma problemática. Descreveremos, posteriormente, as problemáticas trabalhadas pelos cursistas.

A Sala Ambiente Fundamentos do Direito à Educação trouxe uma reflexão acerca do direito à educação e da função social da escola básica. Segundo, Cury (2006) o direito à educação é um campo de atuação do gestor escolar, pois para a sua efetivação:

[...] é preciso que ele seja garantido e, para isto, a primeira garantia é que, ele esteja inscrito no coração de nossas escolas cercado de todas as condições. Nesse sentido, o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições (p.3).

No Brasil, garantido pela Constituição Federal de 1988 e referendado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB nº 9.394/06, o direito a educação necessita ser assegurado com um padrão de qualidade que possa favorecer ao cidadão a posse em igualdade de condições de “padrões cognitivos e formativos pelos quais tem maiores possibilidades de participar dos destinos de sua sociedade e colaborar na sua transformação” (CURY, 2006, p. 6).

Dessa forma, esta Sala Ambiente forneceu ao gestor escolar elementos essenciais para liderar, a partir da compreensão do direito à educação como princípio, contribuindo na garantia da escola básica pública com qualidade social por meio de uma gestão democrática que “[...] expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática” (CURY, 2006, p. 22), favorecendo a gestão do projeto pedagógico de maneira coletiva, de forma a promover o acesso, a permanência e a qualidade do processo educativo.

A sala Ambiente Políticas e Gestão na Educação objetivou possibilitar uma reflexão teórica e prática sobre as políticas e gestão na educação norteada por valores democráticos e sobre as políticas de educação e organização do ensino no Brasil.

Destarte, a sala ambiente se organizou em três unidades temáticas que possibilitaram compreender: a escola como espaço de materialização das políticas públicas dentro do modo de produção capitalista, resultado das relações de poder vigentes no contexto da sociedade brasileira; os mecanismos para efetivação da gestão democrática; e, questões relacionadas ao financiamento da educação básica, descentralização e autonomia pedagógica, administrativa e financeira das unidades escolares que pressupõe planejamento, aplicação, acompanhamento dos recursos e prestação de contas.

A Sala Ambiente possibilitou aos gestores compreender que a escola básica pública vivencia um novo momento neste Século, quando lhes são atribuídas outras responsabilidades decorrentes da conquista de maior autonomia quanto ao seu Projeto Político Pedagógico e quanto a gerência de recur-

tos financeiros, resultado de novos mecanismos e formas de gestão dentro do modelo de reestruturação produtiva do capital.

Assim, a proposta de descentralização pedagógica, administrativa e financeira das escolas traz como consequência a transferência de responsabilidades, sendo necessário que o gestor compreenda todas as vantagens e as implicações deste modelo de gestão e esteja apto a administrar de forma compartilhada com participação de todos os seguimentos que compõem a escola e em parceria com o Conselho Escolar.

A sala ambiente Planejamento e Práticas na Gestão Escolar concentrou o foco em dois conteúdos imprescindíveis e que concorrem para a qualidade da educação: planejamento e avaliação. Assim, possibilitou aos gestores perceber a importância do planejamento e da avaliação, dentro do modelo atual de organização dos sistemas de ensino em que a escola conquistou maior autonomia, além dos vários significados e dimensões que podem assumir no processo de organização do trabalho escolar a fim de garantir a qualidade.

Consequentemente, tanto a dimensão técnica do planejamento como a política foram enfatizadas despertando nos gestores, de acordo com os depoimentos, a compreensão da necessidade de que o Projeto Político Pedagógico – PPP deva ser a expressão da identidade da escola para possuir significado e envolver todos os sujeitos que a compõem na sua construção e desenvolvimento de forma democrática e participativa.

Sabemos que os princípios democráticos, embora garantidos nos documentos oficiais, não se efetivam de forma natural na escola, principalmente pela falta de vivência

dos gestores em contextos democráticos após anos e anos de Ditadura Militar no País. Consequentemente, os gestores e a comunidade escolar de forma geral estão aprendendo a participar incorporando valores como a solidariedade, a reciprocidade e o compromisso.

Portanto, a Sala Ambiente favoreceu a escola na medida em que ofereceu subsídios para alterar os processos de tomada de decisão quanto aos aspectos administrativos, pedagógicos e organizacionais, que antes acontecia de forma centralizada e autoritária, pois geralmente a escola apenas executava as decisões tomadas nas instâncias superiores. Agora, ao assumir a perspectiva democrática, requer dos sujeitos a compreensão dos vários graus e tipos de participação e de perceber que a avaliação constitui parâmetro para a tomada de decisão, a fim de possibilitar que a participação seja efetiva e ampla.

Dentro de um contexto cujas práticas democráticas veem sendo delineadas, tanto a avaliação no âmbito da escola como das aprendizagens deve ter um novo sentido ou intencionalidade, pois conforme Esteban, “a transformação no processo de avaliação se configura no âmbito de um movimento mais amplo de reconstrução do sentido da escola e se articula ao movimento global de redefinição das práticas sociais” (2003, p. 26-27).

Sabemos que:

Construir uma avaliação capaz de dialogar com a complexidade do real, com a multiplicidade de conhecimentos, com as particularidades dos sujeitos, com a dinâmica individual/coletivo, com a diversidade de lógicas, dentro de um processo costurado pelos múltiplos papéis, valores e vozes sociais, perpassando pelo confronto de interesses individuais e coletivos, não é tarefa simples (ESTEBAN, 2003, p.24-25).

Complementando o pensamento de Esteban, podemos afirmar que não se constrói um novo referencial de avaliação e de planejamento sem uma apreciação crítica dos pressupostos que fundamentam as práticas vigentes no espaço escolar a fim de avançar na sua superação e na construção de uma escola emancipadora.

Outra sala que também enfatizou a questão da qualidade e, conseqüentemente aprofundou as questões referentes a avaliação com ênfase na avaliação diagnóstica para subsidiar as ações de planejamento com vistas a qualidade da educação, foi a sala Ambiente Tópicos Especiais. A proposta do Curso encaminhada pelo MEC/SEB forneceu três opções de estudo: Qualidade da Educação Escolar, Conselhos Escolares e Saúde na escola, devendo cada Instituição optar por aquele mais adequado as suas necessidades.

Para que a decisão fosse tomada pelo coletivo e de forma democrática, a coordenação disponibilizou uma enquete na plataforma para que os cursistas pudessem opinar acerca de qual conteúdo entre os três disponíveis seria de estudo obrigatório. Assim, 68% (sessenta e oito por cento) dos cursistas que opinaram optaram pela temática 'Qualidade da Educação Escolar', abordando aspectos importantes para compreensão das dimensões da qualidade (extraescolares e intraescolares) fundamental para a sua definição e compreensão teórico-conceitual da situação escolar.

Esta Sala Ambiente propôs e os cursistas implementaram em conjunto com o coletivo da sua escola, uma atividade diagnóstica que articulou teoria e prática, propiciando a análise da realidade a partir de indicadores agrupados em seis dimensões: ambiente educativo; prática pedagógica e

avaliação; gestão escolar democrática; formação e condições de trabalho dos profissionais que atuam na escola; espaço físico escolar; e, por fim, acesso e permanência dos estudantes na escola. Essa atividade contribuiu para envolver o coletivo da escola, consolidando práticas de gestão democrática e participativa, além de subsidiar a elaboração do Projeto de Intervenção, atividade da Sala Ambiente Projeto Vivencial.

A última sala Ambiente disponibilizada para os cursistas foi a denominada Oficinas Tecnológicas. Esta sala, segundo entendimento do grupo gestor do projeto, foi modificada em relação aos conteúdos do Projeto original SEB/MEC, com base na experiência da primeira edição, após análises realizadas de forma coletiva quanto as dificuldades apresentadas pelos cursistas na implementação do sítio (site) na Web e na sua manutenção. Assim, foi proposto pela coordenação da sala em conjunto com o suporte tecnológico do curso a elaboração de blogs pelas escolas, pois estes não exigem custos para sua publicação e possuem maior facilidade na sua construção.

Para viabilizar a sua construção, após o estudo teórico dos materiais disponibilizados na Sala Ambiente que discutiram conceitos básicos relacionados a internet e a web, reflexões acerca da importância na utilização de novas tecnologias na educação, além de conteúdos que tratavam de blogs e sua construção, foram realizados encontros presenciais em cada polo a fim de capacitar os cursistas para a sua construção.

De modo geral, as salas ambientes disponibilizadas pelo curso possibilitaram aos cursistas compreender o atual papel do gestor no contexto das instituições escolares, fruto das transformações ocorridas no mundo do

trabalho com a introdução de novas tecnologias da informação e da comunicação e novas formas de organização e gestão do trabalho que refletem no contexto social de uma forma geral e na escola de forma especial.

Paro (2002), contribui com o entendimento de que o gestor no contexto atual assume uma nova postura quando afirma que a especificidade da gestão escolar deriva de um duplo processo que envolve os objetivos que se pretende alcançar com a escola, revelando a função social da escola dentro de um contexto social determinado, e a natureza do processo, que envolve os princípios que fundamentam a proposta do curso: democracia, inclusão social e emancipação humana.

### **A RIQUEZA DAS TEMÁTICAS DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC E OS REFLEXOS NO CONTEXTO ESCOLAR DA PROPOSTA FORMATIVA**

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), com a carga horária de 90 h/a, estava vinculado a Sala Ambiente Projeto Vivencial, portanto, a sua construção foi acompanhada pela coordenação desta sala e seus respectivos tutores, sendo 20 cursistas para cada tutor.

Por essa razão, na apresentação da sala Projeto Vivencial delineamos alguns aspectos inerentes ao TCC. Neste espaço, nos deteremos em oferecer ao leitor uma percepção dos temas abordados e de como a sua construção favoreceu a vivência dos princípios democráticos no contexto escolar com o envolvimento do coletivo da escola.

Foi definido no Projeto de Curso aprovado no Conselho de Ensino Pesquisa e

Extensão - CEPEX da Universidade Federal do Piauí, que o TCC do Curso consistiria em um Relatório Crítico-analítico. Assim, o TCC, vinculado a Sala Ambiente Projeto Vivencial, segundo as orientações metodológicas do curso, apresentou os resultados obtidos no desenvolvimento do Projeto de Intervenção. Os cursistas, ouvindo as suas bases na escola de forma democrática, buscaram eleger um dos focos para o projeto de intervenção cujos resultados foram posteriormente apresentados no Relatório crítico-analítico.

Como já esclarecemos anteriormente, os cursistas poderiam optar pela construção do PPP da escola, caso ainda não estivesse elaborado; ou a sua reelaboração, caso já o tenha, mas necessite de reformulação; ou outra problemática considerada relevante por sua comunidade escolar, estreitamente vinculada com o PPP ou com o âmbito da gestão.

A opção pela construção do Projeto Político Pedagógico - PPP aconteceu apenas em relação aos gestores provenientes das escolas de Educação Infantil, sendo a temática incidente em 14% dos TCC do Pólo de Valença, único pólo que apresentou a demanda. Isso demonstra a existência do PPP nas escolas de Educação Básica, com exceção como podemos constatar nas de Educação Infantil, podendo explicar a demanda apresentada, o fato de terem sido incorporadas recentemente a Educação Básica, sendo que em alguns municípios a sua estruturação e organização encontra-se em processo.

Em relação à segunda opção, ou seja, caso a escola já possuísse o PPP, mas necessitasse de sua reelaboração, foram encontrados os dados apresentados no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Quantitativos de Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Escolar que optaram pela reelaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP da Escola**

<b>PÓLO</b>	<b>PERCENTUAL (em relação ao montante de cada pólo)</b>
Pólo de Valença	<b>18%</b>
Pólo de Teresina	<b>6%</b>
Pólo de São R. Nonato	<b>3%</b>
Pólo de Regeneração	<b>0%</b>
Pólo de Piripiri	<b>57%</b>
Pólo de Oeiras	<b>4%</b>
Pólo de Floriano	<b>2%</b>
Pólo de Parnaíba	<b>0%</b>
Pólo de Picos	<b>16%</b>

FONTE: TCC elaborados pelos cursistas do Curso

Podemos verificar que no Pólo de Piripiri houve uma maior demanda de reestruturação dos PPP com índice superior a 57%. Verificamos que foram dois os fatores que provocaram a demanda: necessidade de reelaboração pelo fato do projeto existente não ter sido elaborado pelo coletivo da escola e em decorrência das mudanças ocorridas com a incorporação da alfabetização no Ensino Fundamental e consequente ampliação do quantitativo de anos, passando de oito para nove anos.

Observamos que em outros dois pólos também ocorreram elevado índice nesta opção: Valença com 18% e Picos com 16%. Ainda quanto a esses indicadores constatamos que, dois não apresentaram demanda:

Parnaíba e Regeneração; e, os demais apresentaram índices de 6% a 2% (Teresina 6%, Oeiras 4%, São Raimundo Nonato 3% e Floriano 2%).

A grande maioria dos cursistas fez a opção por uma problemática considerada relevante por sua comunidade escolar, estreitamente vinculada com o PPP ou com o âmbito da gestão, conforme quadro a seguir:

**Quadro 2 – Temáticas diversas relacionadas a uma problemática considerada relevante estreitamente vinculada com o PPP ou com o âmbito da gestão**

<b>PÓLO</b>	<b>PERCENTUAL (em relação ao montante de cada pólo)</b>
Pólo de Valença	<b>68%</b>
Pólo de Teresina	<b>94%</b>
Pólo de São R. Nonato	<b>97%</b>
Pólo de Regeneração	<b>100%</b>
Pólo de Piripiri	<b>43%</b>
Pólo de Oeiras	<b>96%</b>
Pólo de Floriano	<b>98%</b>
Pólo de Parnaíba	<b>100%</b>
Pólo de Picos	<b>84%</b>

FONTE: TCC elaborados pelos cursistas do Curso

As temáticas mais abordadas dentro da terceira opção, ou seja, a opção por temáticas diversas relacionadas a uma problemática considerada relevante está demonstrada no quadro 3, onde podemos verificar que no Pólo de Valença a ênfase de 21% dos trabalhos foram com relação a gestão democrática, cujos gestores nos projetos de intervenção se

propuseram em conjunto com o coletivo da escola a modificar as práticas de gestão autoritárias e centralizadoras por práticas baseadas nos princípios democráticos. Esta mesma temática se repetiu nos Pólos de Teresina (12%), Piripiri (10%) e Picos (16%).

Outra temática que alcançou índices significativos foi a que propôs promover uma aproximação entre escola e família: no Pólo de São Raimundo Nonato 41% dos TCC, 23%

no Pólo de Regeneração, 22% no de Parnaíba, 19% no de Picos e 10% no de Floriano.

Da mesma forma, a temática que além da família e da escola inseriu a comunidade, buscando construir uma parceria em favor da escola, foi recorrente em 25% dos trabalhos no Pólo de Oeiras e 18% no Pólo de Parnaíba.

A indisciplina foi temática bastante explorada no Pólo de Teresina (26%) e no Pólo

**Quadro 3 – Temáticas diversas recorrentes nos Trabalhos de Conclusão de Curso**

Temática	Pólo de Valença	Pólo de Teresina	Pólo de São R. Nonato	Pólo de Regeneração	Pólo de Piripiri	Pólo de Oeiras	Pólo de Floriano	Pólo de Parnaíba	Pólo de Picos
Relação Escola e família			41%	23%			10%	22%	19%
Relação Escola, família e Comunidade						25%		18%	
Gestão democrática	21%	12%			10%				16%
Indisciplina		26%		23%					
Evasão Escolar na EJA		10%					18%		
Evasão Escolar		19%							
Violência na Escola					10%				
Escola no Incentivo às práticas de leitura							18%		

FONTE: TCC elaborados pelos cursistas do Curso

de Regeneração (23%), embora tenha aparecido de forma menos frequente em outros pólos.

A Evasão escolar na Educação de Jovens e adultos foi um tema bastante discutido em Floriano com 18% dos Trabalhos de Conclusão de Curso e 10% em Teresina. A mesma temática da evasão escolar, mas em relação a Escola Básica de forma geral foi objeto de 19% dos trabalhos de Teresina.

A violência na escola apareceu em 10% dos TCC de Piri-piri, um Pólo do interior do Estado que surpreendeu pelo problema apresentado. Por último, 18% dos TCC do Pólo de Floriano resultaram de Projetos de Intervenção, que buscaram empreender Práticas de incentivo a Leitura como forma de superação das dificuldades detectadas no processo de alfabetização no Ensino Fundamental.

No quadro (Quadro 3) elencamos as temáticas cuja frequência correspondia a valores igual ou superior a 10%, em relação ao número total de TCC de cada pólo. No entanto, outras temáticas foram abordadas, tais como: qualidade do ensino, planejamento participativo, fracasso escolar, processo avaliativo escolar, conselho escolar na gestão escolar democrática; currículo escolar, relacionamentos interpessoais na escola, práticas de inclusão de pessoas com necessidades especiais, práticas de inclusão social, práticas de cidadania, drogas, bullying, convivência da escola com o semiárido, diversidade cultural, educação ambiental e cultura de Paz.

Verificamos que foram diversificadas as temáticas e em consonância com os objetivos do curso, de forma a promover por meio da

articulação entre aos conteúdos teóricos estudados e a prática gestora na escola mudanças significativas com vistas a atender as necessidades de cada escola.

## PARA CONCLUIR

Segundo Vasconcelos, “as ideias se enraízam a partir da tentativa de coloca-las em prática”, pois “vai-se ganhando clareza à medida que se vai tentando mudar e refletindo sobre isso, coletiva e criticamente” (2005, p. 66). Neste sentido, podemos concluir que o Curso de Especialização em Gestão Escolar oportunizou a trezentos (300 = 53,6%) cursistas que integraram a proposta a vivenciar práticas de gestão, com ênfase nos princípios democráticos que fundamentaram a proposta do Curso, com o intuito de que estes sejam multiplicadores no contexto onde estão inseridos, de forma que estas ideias se enraízem, produzindo práticas que possam contribuir com a construção de uma escola com qualidade social.

O curso de especialização em Gestão Escolar, na modalidade a distância, ofereceu 560 (quinhentas e sessenta) vagas para gestores escolares em nove pólos compreendendo a capital e o interior do Piauí. Foram preenchidas todas as vagas, porém um número significativo de cursistas não conseguiram concluir o curso, sendo 209 = 37,3% (trinta e sete vírgula três décimos por cento) os evadidos que, de acordo com os depoimentos, tiveram como principal motivo as distâncias entre o local de residência e os Núcleos de Tecnologias de apoio e as dificuldades de ordem financeira dos cursistas para custear os deslocamentos.

É relevante frisar que os gestores

municipais não cumpriram na íntegra o pacto firmado quando aderiram ao programa, não viabilizando os deslocamentos dos cursistas vinculados a rede municipal através de recursos financeiros ou disponibilizando transportes.

Outra dificuldade verificada foi quanto ao uso da tecnologia. Como o curso é ofertado na modalidade a distância, *on-line*, com uso de uma Plataforma Educativa (MOOD-LE), muitos alunos que não possuíam habilidade no uso da internet, desistiram diante das dificuldades da tecnologia. Além disso, as condições da internet no interior do Estado do Piauí não foram adequadas, pois além de ser discada, a velocidade não permitia boa conexão.

Além dos evadidos, quarenta e oito (48 = 8,6%) ficaram pendentes, pois não conseguiram concluir o Trabalho Final do Curso no tempo previsto, podendo concluir posteriormente, e três (03 = 0,5%) dos cursistas foram reprovados.

A proposta desenvolvida pela UFPI contou com participação na Coordenação acadêmica, adjunta e das salas ambientes de 08 (oito) docentes, 04 (quatro) doutores e 04 (quatro) mestres, vinculados ao Centro de Ciências da Educação – CCE e um ao Campus de Picos; um quadro de 28 tutores a distância, de 28 Professores Assistentes nos Pólos, 02 Suportes tecnológicos e 02 apoios administrativos.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, do SEB/MEC, segundo depoimentos dos alunos e dos docentes ministrantes, atingiu plenamente os seus objetivos, proporcionando uma reflexão mais científica do saber e do fazer dos gesto-

res envolvidos, modificando profundamente a prática gestora dos docentes quanto ao desenvolvimento de uma cultura administrativa referendada nos princípios da democracia e da participação para a garantia de uma educação pública de qualidade, validando a proposta da política pública de formação dos gestores escolares.

**Recebido em: julho de 2012**

**Aceito em: agosto de 2012**

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, E. P.; FREITAS, M. T. M. Educação a Distância na UFU: alguns percursos históricos e a implantação do Curso de Pedagogia/UAB. IN: ARRUDA, E. P.

**Educação a Distância no Brasil: a pedagogia em foco.** Uberlândia/MG: EDUFU, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília: MEC, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. **Escola de Gestores da Educação Básica.** Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar (Lato Sensu). Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13515&Itemid=944](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13515&Itemid=944)>. Acesso em 20 de julho 2012.

CORRANDINI; S. N.; MIZUKAMI, M. G. N. Formação docente: o profissional da sociedade contemporânea. **Revista Exitus**, V.1, p. 53-62, 2011.

ESTEBAN, M. T. (org). Avaliação no cotidiano escolar. In: \_\_\_\_\_. **Avaliação: uma prática em busca de sentidos**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

PARO, V. H. **A gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2005.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Avaliação: concepção dialética – libertadora do processo de avaliação escolar**. São Paulo. Libertad. 2005.

CURY, C. R. J. **O direito à educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola**. Brasília: MEC, 2006 (texto mimeo).