

POLÍTICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUIS-MA: uma análise do Programa São Luís, Te quero Lendo e Escrevendo – PSLTQLE

Patrícia Alessandra Gomes Leal⁷⁰

Maria José Pires Barros Cardozo⁷¹

RESUMO

O presente artigo busca analisar a política de formação continuada dos gestores escolares, implementada pelo Programa São Luís, Te Quero Lendo e Escrevendo - PSLTQLE, da Secretaria Municipal de Educação - SEMED, e suas implicações na gestão das escolas públicas municipais de São Luís- MA, no período de 2002 a 2008. A partir de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, aborda-se sobre os principais objetivos do Programa, em especial o eixo gestão, no que se refere à formação dos gestores e implicações para a gestão das duas escolas investigadas, uma escola da zona urbana e outra da rural. Infere-se que a formação continuada dos gestores escolares do município de São Luís contribuiu para a inserção de práticas democráticas no ambiente escolar e o fortalecimento das ações existentes com a comunidade escolar, contudo a descontinuidade desse programa não possibilitou que práticas autônomas se consolidassem no âmbito das escolas.

Palavras-chave: Formação continuada. Gestores escolares. Gestão democrática.

THE POLICY OF CONTINUING FORMATION OF SCHOOL MANAGERS THE NET PUBLIC MUNICIPAL SÃO LUIS-MA: an analysis of the Program São Luís, Te Quero Lendo e Escrevendo – PSLTQLE.

ABSTRACT

The present article looks for to analyze the policy of continuing formation of school managers, implemented by the São Luís program te Quero Lendo e Escrevendo – PSLTQLE from the Municipal Secretary of Education-SEMED and its implications in the management of public schools of São Luís- MA in the period from 2002 to 2008. From bibliographical, documentary and field research, is presented the main objectives of the Program, in particular the management axis, in what it refers to the formation of managers and implications for the management of the two schools investigated, one school from the urban area and another one from the rural area. It is inferred that the continued formation of the school managers from the city of São Luís contributed to the insertion of democratic practices in the school environment

⁷⁰ Mestra em Educação – Universidade Federal do Maranhão. E-mail: pateduca@hotmail.com

⁷¹ Doutora – Universidade Federal do Estado do Ceará. E-mail: maria.cardozo@ufma.br.

and strengthening of existing actions with the school community, however the discontinuity of this program did not allow autonomous practices to be consolidated within schools.

Keywords: Continued formation. School managers. Democratic management.

INTRODUÇÃO

O presente artigo decorre da dissertação de mestrado apresentada em 2015 ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Maranhão-PPGE\UFMA, cujo objetivo foi analisar a Política de formação continuada dos gestores escolares e implicações na gestão das escolas públicas municipais de São Luís – MA, tendo como foco de investigação o Programa São Luís, Te Quero Lendo e Escrevendo – PSLTQLE, da Secretaria Municipal de Educação - SEMED.

Para a realização da pesquisa, utilizou-se os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo, mediante a aplicação de questionários junto aos gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários das escolas, formadores e coordenadora do eixo gestão. Para pesquisa de campo, elegeu-se duas escolas do ensino fundamental da rede pública municipal, uma escola da zona urbana e outra da zona rural, cujos gestores (as) tivessem participado da formação de gestores do PSLTQLE e que os mesmos ainda estivessem na gestão dessas escolas.

2 A Política de formação continuada dos gestores escolares no Programa São Luís, Te quero lendo e escrevendo

A cidade de São Luís, capital do estado do Maranhão, possui uma área geográfica de 827,141 km, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2000), dividida em 122 bairros nas áreas urbanas, rurais e distritos. Nesse contexto, em 2002, conforme o Censo Escolar desse referido ano, a Rede Pública Municipal apresentava os seguintes dados educacionais referentes ao ensino fundamental: o número de estudantes matriculados na rede municipal de ensino totalizava 85.979, e, por sua vez, estavam distribuídos em 133 escolas, sendo 60 da Educação Infantil e 73 do Ensino Fundamental.

Nesse mesmo ano, a Secretaria Municipal de Educação elaborou um Programa, com assessoria de uma empresa chamada ABAPORU, que se configurou, posteriormente, como a política de educação municipal, intitulado de “São Luís, Te Quero Lendo e Escrevendo”, que possuía como concepção garantir a todos os alunos e alunas o direito de aprender a ler e

escrever na escola; adquirir conhecimento em todas as áreas; e acesso à cultura letrada e à plena participação social (SÃO LUÍS, 2004).

De acordo com a proposta do Programa, a intenção primordial era subsidiar as atividades dos profissionais de educação, delineada nos objetivos centrais do PSLTQLE, que foram:

- Desenvolver competência leitora de alunos e alunas;
- Contribuir para o fortalecimento da formação pedagógica dos educandos;
- Reordenamento político-administrativo;
- Reconstrução dos documentos que regulamentam o funcionamento institucional da Semed/escola no coletivo;
- Articulação de política de formação continuada com objetivo de trabalho na escola;
- Desenvolvimento de um processo permanente de avaliação institucional do sistema municipal (SÃO LUÍS, 2003).

O PSLTQLE possui cinco eixos: formação continuada, gestão, acompanhamento, avaliação e rede social educativa. Neste trabalho, abordar-se-á o eixo gestão, que objetivava ressignificar a concepção de gestão democrática, tendo como princípio que a gestão da escola está diretamente relacionada à gestão de situações de ensino e de aprendizagem, sendo a autonomia da escola derivada da autonomia dos atores/sujeitos que lhe dão significado (SÃO LUÍS, 2004). Fica evidente que a preocupação central é com a compreensão dos gestores sobre o seu papel no processo de construção da gestão democrática e participativa, bem como a sua responsabilidade na relação com a comunidade escolar, visando garantir a melhoria dos resultados obtidos.

De acordo com o relatório da SEMED, no eixo gestão, foram desenvolvidas as ações de reestruturação da política educacional; a autonomia escolar através da concepção de gestão democrática; a ampliação das competências profissionais em busca de uma educação de qualidade; a formação continuada dos gestores, oferecida pela rede, tendo como meta inicial discutir o regimento interno das escolas; a elaboração do projeto político pedagógico de cada unidade de ensino e a criação e/ou fortalecimento do conselho escolar, como possibilidades de democratização da gestão das escolas.

Dessa forma, ao eleger o trabalho de formação continuada, não só dos gestores, mas de todos os educadores, como coluna dorsal, o Programa São Luís, Te Quero Lendo e Escrevendo se propôs a contribuir para o desenvolvimento das competências profissionais necessárias ao exercício das funções que desempenham os profissionais da educação, representando uma possibilidade de responder, adequadamente, aos desafios e resolver os

diferentes problemas existentes no cotidiano escolar, constituindo-se, portanto, em um espaço para definição das ações formativas, que favoreçam o diálogo e interações significativas.

Entretanto, deve-se fazer uma ressalva sobre o caráter de responsabilização absoluta à formação continuada como elemento decisivo no processo de solucionar os problemas do cotidiano escolar. Nesses termos, para os organismos internacionais, a gestão escolar deve se articular em torno de três eixos fundamentais: estrutura e funcionamento da escola; relações entre os sujeitos da educação e processo ensino-aprendizagem (CEPAL/UNESCO, 2005).

Ainda, de acordo com a proposta de formação continuada dos gestores escolares, a mesma tinha por objeto a organização do espaço escolar com foco no projeto político pedagógico, relacionando a gestão escolar com os estabelecimentos das políticas educacionais, considerando que as mesmas se efetivam no cotidiano dos espaços escolares, requerendo a observação e ação direta dos sujeitos que as compõem, uma vez que tais espaços constituem os segmentos políticos de implementação das políticas educacionais. A questão, então, é avaliar-se se tais propostas foram efetivadas e se obtiveram os resultados esperados. Pois, compreende-se que uma proposta de formação continuada deve concebê-la como espaço de ressignificação da prática, a partir de uma nova construção teórica, de um novo paradigma, mesmo porque a simples definição dessas ações por leis e decretos, como já afirmados anteriormente, não garantem o processo de democratização da gestão, mas sim, a compreensão dessa ação como algo legítimo por meio do envolvimento, comprometimento e participação ativa dos membros da comunidade escolar na realização das ações planejadas e decididas, a partir de um processo de tomada de decisão coletiva.

Segundo Dourado e Costa (2006, p.79):

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeia as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

No período de vigência do PSLTQLE, os gestores escolares não eram escolhidos por meio de processos democráticos, sendo indicados (as) por gestores (as) das políticas partidárias, sem consulta à comunidade escolar, e garantia de estabilidade e continuidade no

cargo; fato que ocorre até os dias dessa pesquisa, o que não se constitui em uma ação de caráter democrático.

Assim, considera-se que o processo de transformação de uma cultura de gestão deve:

[...] alargar o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escola e a sua integração em territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes (BARROSO, 2003 apud FERREIRA, 2004, p.11).

Para o eixo gestão, foram elencados dez objetivos intitulados de objetivos estratégicos, que subsidiariam essas ações:

Analisar as diferentes representações das funções dos atores da comunidade escolar e como estas se relacionam na organização do espaço concebido (a concepção que a instituição tem do espaço escolar), percebido (como os diferentes atores percebem o funcionamento desse espaço) e real (fatos ocorridos na organização e nas relações dos diferentes atores) e com o projeto político-pedagógico;
 Explicitar e tematizar os fatores que inibem/promovem os processos de aprendizagem organizacional nas escolas;
 Aprofundar a discussão da concepção de núcleos;
 Analisar a forma como o gestor compreende a sua função na comunidade escolar;
 Articular outros projetos existentes na SEMED, como o Programa São Luís, Te Quero Lendo e Escrevendo;
 Retornar/rediscutir/reelaborar o Regimento da Rede de Escolas Municipais de São Luís;
 Entender as diferentes dimensões do projeto político-pedagógico;
 Aproximar o espaço de formação de gestores do espaço real da escola;
 Consolidar o registro como uma prática individual, coletiva e institucional;
 Investir na formação de uma comunidade leitora (SÃO LUÍS, 2004, p.127).

Nessa publicação realizada pela SEMED, no capítulo 6 (seis), intitulado “Formação dos gestores das escolas – entre o possível e o necessário...”, foram destacados os seguintes elementos relacionados à implementação de uma nova concepção de gestão:

[...] gestão participativa vai muito além de discutir exaustivamente conceitos e/ou problematizar questões no espaço de formação; é necessário um diálogo permanente entre o espaço de formação e escola, para buscar caminhos de superação de um processo, autorizado historicamente, em que a gestão de sala de aula e a gestão escolar reproduzem a cultura institucional predominante, nem sempre a favor da aprendizagem de todos os seus sujeitos (SÃO LUÍS, 2004, p. 128).

Essa proposta enfatizava a organização do espaço escolar a partir do projeto político-pedagógico explícito e compartilhado, destacando que a autonomia da escola é derivada da autonomia dos atores que lhe dão significado, e que uma gestão participativa é fator

preponderante para que os resultados almejados sejam alcançados, fundamentando-se na concepção de que a gestão democrática se efetiva na transformação da cultura organizacional existente.

Baseando-se na concepção da necessidade de aprofundar os processos de aprendizagem organizacional na formação continuada dos gestores escolares, foram definidas seis etapas que visavam à consolidação do plano de formação (SÃO LUÍS, 2004, p.131-132):

- 1- **Compreender e transformar quando necessário a cultura organizacional** - do ponto de vista individual (considerando como cada um se percebe no espaço escolar), coletivo (como o gestor se percebe como articulador da comunidade escolar) e institucional (como gestor percebe a escola, sua cultura predominante e a relação entre ambas).
- 2- **Experimentar e propor à comunidade escolar novas formas de aprendizagem, de natureza interna e externamente** - Quanto à natureza interna, necessitava criar condições de aprendizagem coletiva e de aprendizagem individual com vistas a favorecer a reflexão sobre a prática pelos diferentes atores, o que contribui com o desenvolvimento da aprendizagem coletiva. Quanto à natureza externa, pretendia articular as ações da escola com os diferentes programas da SEMED, com outras escolas da Rede Municipal, com a comunidade que faz parte do entorno da escola, e outras comunidades de aprendizagem; e também a avaliação contínua do processo de formação relacionado à comunidade escolar, permitindo a identificação da situação atual na ação desenvolvida, objetivando a regulação da mesma.
- 3- **Aprender com as experiências vividas e acumuladas**- visando analisar sistematicamente os êxitos e fracassos do processo.
- 4- **Aprender em rede com outras experiências**- expandindo as conquistas, tematizando e socializando os saberes.
- 5- **Utilização do conhecimento adquirido** - em outras situações da função de gestor escolar ou não.
- 6- **Impulsionar o processo de formação de formadores de gestores** – superação da cultura do isolamento, responsabilidade coletiva e aprendizagem em rede. (Grifo do autor).

Ainda no campo teórico, identificou-se que o eixo gestão do programa pretendia promover uma reestruturação do sistema de gestão. Para tanto, foram realizados investimentos na valorização profissional; na formação continuada dos profissionais da educação da rede de ensino; na garantia da estrutura física e material das escolas; na melhoria da relação da escola com a comunidade; na implementação de um sistema de avaliação institucional e da aprendizagem; na garantia do acesso e permanência de todos os estudantes, respeitando todas as diversidades e do fornecimento da alimentação escolar de forma sistemática.

Nesse sentido, o processo formativo na dimensão pedagógica dos profissionais da educação como um todo e dos gestores, em particular, deve constituir-se elemento primordial do processo, considerando que os conteúdos formativos devem ter abrangência nas:

[...] diversas áreas do saber e do ensino, especialidades e instrumentos científicos, tecnológicos, culturais para a compreensão de mundo; conteúdos relacionados aos saberes pedagógicos mais amplos, cultura mais abrangente relacionada aos processos educacionais no contexto do processo social abrangente e conteúdos referentes às competências pedagógicas [...] conteúdos relacionados à compreensão do significado da própria existência real das pessoas, tanto no que diz respeito a sua individualidade como na sua inserção antropológica (SEVERINO, 2004, p.190).

Diante dos constantes desafios da prática da gestão escolar, a formação continuada dos gestores deve se constituir em um espaço que contemple a concepção primordial do direito à educação com qualidade social, considerando a efetivação das práticas democráticas de gestão na organização do trabalho pedagógico, que, de fato, contribua para a concretude da ação pedagógica, refletida em primeira instância na aprendizagem efetiva dos estudantes e na conquista da autonomia coletiva do espaço escolar, adquirindo, assim, uma educação que ultrapasse o viés da cidadania burguesa, e sirva como instrumento de transformação social, na perceptiva da emancipação humana, tornando-se um fundamento da qualidade social que se alicerça na conquista da solidariedade e na participação democrática.

Ressalta-se, também, a necessidade de que a formação continuada aponte os aspectos da realidade constitutiva da função do gestor, bem como a perspectiva teórica metodológica, portanto, sem reduzir a formação prática, a uma dimensão puramente técnica ou didática (FRIGOTTO, 1996).

Contudo, salienta-se que qualquer processo que prime pela qualidade social da educação deve ter como referência primeira a equidade e justiça; mesmo na contradição de uma sociedade extremamente injusta e desigual. Sendo a escola uma instituição da sociedade, impõe-se, nesse sentido, a necessidade de mudanças extremas não apenas na escola, mas no modo de produção e distribuição dos recursos econômicos, sociais e culturais produzidos coletivamente. Portanto, toda reflexão sobre a melhoria da educação deve estar diretamente relacionada a uma crítica das políticas da sociedade capitalista atual.

3 Implicações da formação continuada de gestores escolares para a gestão das escolas da rede pública municipal de ensino de São Luís

O Programa São Luís, Te Quero Lendo e Escrevendo, no eixo gestão, ao instituir a formação continuada dos gestores da rede, teve como concepção a tematização da prática⁷² no próprio ambiente de trabalho, como se pode evidenciar nas palavras da coordenadora desse eixo, ao afirmar que a concepção da formação “priorizou uma postura reflexiva da prática do profissional da educação voltada para a ressignificação de conceitos e práticas” (G.EA).

Ainda sobre essa concepção, o documento da assessoria da Abaporu destaca que, na implantação das ações do PSLTQLE, considerou-se que:

O cotidiano vivido nas instituições educativas é um elemento formador de maior importância: o conhecimento profissional não é o resultado da aprendizagem dos conteúdos intencionalmente planejados nos currículos e programas de formação; inclui também os saberes adquiridos em aprendizagens informais (ABAPORU, 2002, p.6).

Desse modo, a proposta foi justificada pela equipe técnica considerando a escola como espaço de formação dos profissionais que nela trabalham, ou seja, espaço de consolidação da transformação dos processos formativos, privilegiado de interação, formação, onde se constroem as condições objetivas e subjetivas do trabalho pedagógico, embora convivendo com as múltiplas determinações do sistema educacional e da realidade social.

Destaca-se, ainda, que os dados obtidos nos questionários respondidos pelos coordenadores pedagógicos da escola campo da pesquisa empírica da zona urbana, apontam para o indicativo “*da transposição didática dos conhecimentos*”, ou seja, a transformação dos conhecimentos científicos em conhecimentos escolares, conforme indica uma das formadoras de gestores (F.G):

A formação continuada dos gestores escolares foi norteadada pela reflexão da prática escolar, com tematização do fazer pedagógico na escola, com base nos conhecimentos científicos acumulados historicamente, sendo necessária a transposição didática dos conhecimentos (F.G.1).

⁷² Tematizar a prática é uma análise que parte da prática documentada para explicitar as hipóteses didáticas subjacentes ao trabalho do profissional da educação. O registro da prática deve ser feito por observação da atividade presencial, por meio de vídeo ou fotos e deve incluir um relato do desenvolvimento da atividade e uma pequena avaliação. www.revistaescola.abril.com.br/formacao/formacao-continuada/tematizacao-pratica-428225.shtml. Acesso em 28.09.2014.

Outras considerações a respeito deste aspecto ocorrem no contexto da responsabilidade do processo formativo dos profissionais da educação, sobre o qual Travassos (1991, p.135) destaca os seguintes argumentos:

[...] serão as instituições de ensino superior as que estão mais bem apetrechadas para o fazerem (oferecer aos docentes programas de formação). Sendo estas responsáveis pelos cursos de formação inicial, é no seu âmbito que a sensibilidade para formação contínua poderá receber um forte impulso e, sendo encontrados os mecanismos de acompanhamento por parte das instituições formadoras, inegavelmente que os programas de formação por elas organizados poderão ser excelentes desenvolvimentos da formação previamente realizada. Acresce ainda o fato que, sendo a formação inicial de nível superior, parece fazer todo o sentido que a formação contínua tenha igual estatuto. Como terceiro factor adicional, saliento a circunstância de disporem estas instituições de recursos adequados, quer humanos, quer físicos, para poderem responder a maior parte das solicitações e necessidade de formação.

É inquestionável compreender a escola como lócus formativo, sobretudo, quando as formações ocorrem mediante parcerias com as universidades, instituições legítimas formadoras dos profissionais da educação, oportunizando uma maior articulação entre ensino, pesquisa e a própria extensão da universidade e da escola. Embora vislumbrando essa perspectiva, a formação realizada pela SEMED teve seu processo formativo da PSLTQLE conduzido por uma empresa de consultoria.

Convém salientar que, inicialmente, a formação continuada dos gestores escolares ocorria dois dias de cada mês, tendo como formadores técnicos da consultoria da ABAPORU, que elaboravam suas pautas formativas com a coordenação do eixo gestão, conforme expressa o depoimento a seguir:

As pautas formativas eram construídas a partir do indicativo dos próprios gestores, bem como pelas necessidades apresentadas pelas superintendências de ensino, nas indicações do planejamento estratégico situacional, e os objetivos do PSLTQLE (F.G 1).

Durante os primeiros dois anos, a formação de gestores ocorreu com esse formato, sendo que ao final desse período, foi instituído um grupo de doze formadores de gestores, escolhidos entre os gestores escolares por seus pares, primando dois aspectos: “perfil de formador e disponibilidade para a formação, na condição de se dispor a ser formador” (FG. 1), que com anuência da formadora da consultoria passariam a compor a equipe de doze

formadores de gestores da rede. Estes formadores, então, passaram a elaborar as pautas formativas, desenvolver estudos específicos e analisar as devolutivas do desenvolvimento das formações e os resultados alcançados, considerando os sucessos e insucessos do processo formativo, tais ações eram orientadas pela coordenação do Eixo Gestão. Inicialmente, essas formações foram realizadas no Centro de Formação do Educador da SEMED, localizado na Rua Rio Branco, nº 9, entretanto, por considerarem que a “escola é o lócus privilegiado da formação” (F.G.2), foi decidido que as formações aconteceriam nas escolas cujos formadores fossem gestores.

3.1 O cenário da pesquisa: concepções e implicações na gestão das escolas

No período de análise a que se propôs esta pesquisa (2002-2008), a Secretaria Municipal de Educação estava estruturada geograficamente em sete núcleos, divididos nas zonas rural e urbana, divisão esta que se configura até os dias atuais. Por esta razão, optou-se então, por escolher uma escola da zona urbana e uma da rural, cujos gestores (as) tivessem participado da formação de gestores do PSLTQLE e, que, os mesmos ainda estivessem na gestão dessas escolas.

Coincidentemente, após o início da pesquisa, ambos os gestores deixaram a gestão geral da escola por motivos de outras oportunidades profissionais, mas que demonstraram total interesse no desenvolvimento da pesquisa, inclusive mantendo contato com os profissionais da escola, para que a pesquisa fosse realizada.

O processo de pesquisa foi conduzido com algumas dificuldades, evidenciadas quanto à localização de alguns professores que haviam feito parte do quadro de professores e coordenadores que trabalharam nessas escolas no período pesquisado, bem como, a pouca vontade de alguns em responderem aos questionários. Esses fatos, no entanto, não significaram desânimo, mas sim, um desafio que aumentou o desejo de superação dos obstáculos encontrados.

Assim, a pesquisa foi realizada com a participação de 15 (quinze) professores, sendo 09 (nove) pertencentes às escolas da zona urbana e 06 (seis) às da zona rural; dos 02 (dois) gestores gerais das escolas pesquisadas; dos 02 (dois) coordenadores pedagógicos dessas escolas e professores que trabalharam nas mesmas, nos anos de 2002 a 2008 e/ou em algum momento desse interstício; dos 03 (três) formadores locais dos gestores; da ex-

Superintendente da área do ensino fundamental da SEMED; e da coordenadora do Eixo Gestão do PSLTQLE.

Dessa forma, a análise que se obteve foi respaldada na pesquisa realizada com os sujeitos inquiridos, no intuito de atender aos objetivos propostos neste estudo. Assim, foram construídos dois instrumentos de pesquisa distintos na categoria do questionário; sendo um questionário com 10 (dez) questões, contendo 03 (três) objetivas abertas e 07 (sete) questões subjetivas fechadas, para o contingente de professores, coordenadores pedagógicos, funcionários e membro do conselho escolar; e outro questionário com 15 (quinze) perguntas, sendo 05 (cinco) objetivas fechadas e 10 (dez) perguntas subjetivas abertas, para as gestoras, formadores, secretário municipal de educação, formador e coordenadora do eixo gestão.

Buscando orientar a investigação do objeto da pesquisa, definiu-se os seguintes pontos de análise: o fator determinante para a implantação do programa de formação continuada dos gestores; a concepção da formação; o processo metodológico utilizado; a contribuição da formação para o desenvolvimento de práticas democráticas na escola; os principais desafios enfrentados na formação; o alcance ou não dos objetivos pretendidos e se estes estavam em consonância com as reais necessidades do processo de gestão escolar.

Considerando o anonimato das escolas campo da pesquisa, far-se-á referência às escolas utilizando siglas, sendo para a escola da zona urbana – escola A e para a escola da zona rural – escola B.

A abordagem de análise será apresentada, em alguns momentos, considerando os aspectos individuais das escolas pesquisadas e em outros, a análise geral dos dados. Inicialmente, será analisada a Escola A, que, por sua vez, possuía uma particularidade: iniciou como escola comunitária, foi municipalizada anos depois, na gestão do prefeito Jackson Lago, e, no ano de 2005, foi ampliada e reformada e, hoje, constitui-se numa Unidade de Educação Básica, no município de São Luís, localizada na zona rural, na comunidade do Maracujá, no bairro do Maracanã. Tal reforma e ampliação visava atender a demanda dessa comunidade no ano de 2004. No ano de 2008, essa escola possuía 35 profissionais; 453 estudantes do ensino fundamental dos anos iniciais; 298 estudantes dos anos finais e 61 estudantes da educação de jovens e adultos.

Já a escola B, localizada na zona urbana, no bairro Cohab, inaugurada no dia 09 de fevereiro do ano de 2004, criada pela Lei nº 4.399 de 26/11/04, inicialmente foi construída para atender uma demanda que adivinha de quatro anexos existentes de duas escolas, sendo 03 (três)

de uma escola localizada no bairro do Cohatrac e 01 (um) de uma escola localizada no bairro do Anil.

As duas gestoras das referidas escolas, quando indagadas sobre o fator preponderante para a implantação da Proposta de Formação Continuada da SEMED, responderam: “a fragilidade da gestão escolar em face da melhoria da prática pedagógica e a elevação dos índices educacionais” (G.E.A) e “a implementação de uma política para a educação que garantisse o acesso e qualidade no processo de ensino e aprendizagem” (G.E.B). Nota-se claramente que a ênfase dessas respostas está em consonância com as questões apresentadas pelos docentes, no que diz respeito à necessidade do gestor responsabilizar-se pela aprendizagem dos estudantes, como um dos elementos centrais das dimensões da gestão da escola, pois comumente os aspectos mais valorizados são os financeiros e administrativos.

Portanto, observa-se que, na concepção desses, a gestão da escola deveria ter como pilar a gestão das situações de sala de aula, uma vez que é evidente que a finalidade da escola é a socialização do saber sistematizado pela humanidade. Embora esse aspecto tenha sido evidenciado pela exposição da coordenadora do eixo gestão, a mesma também considerou outro indicador relevante, a valorização do profissional da educação da rede municipal.

No que tange aos aspectos de concepção de formação, perguntou-se aos sujeitos pesquisados quais orientaram a implementação dessa ação. Os mesmos possuíam entendimentos diferenciados, os quais se distinguem em duas concepções: O processo formativo enquanto tematização da prática e o processo formativo dos gestores com foco na melhoria da aprendizagem dos estudantes, conforme apresentação a seguir:

Quadro 1 - Concepção de formação continuada da SEMED na implementação da ação com foco na tematização da prática

Sujeitos	CONCEPÇÃO 1: Converte para a concepção do processo formativo, enquanto tematização da prática
C.E.G	Uma formação norteada pela reflexão da prática escolar, com tematização do fazer pedagógico na escola, com registro sistemático dos conteúdos de formação.
F.G.1	A concepção da formação continuada dos gestores escolares baseava-se na reflexão- ação-reflexão com foco na fundamentação teórica necessária em qualquer processo formativo, porém considerava a realidade como fator preponderante para desenvolvimento da gestão.
F.G.3	Baseava-se na reflexão sobre as práticas de gestão da escola e da sala de aula, a luz da teoria, no processo de tematização da prática. (F.G.3).

Fonte: Elaboração Própria

A segunda linha de pensamento expressa no discurso dos sujeitos, conforme a fala dos sujeitos G.E.A, G.E.B e EX.S, converge para a concepção de que a formação dos gestores se constituía na melhoria da qualidade da educação, conforme descrição abaixo:

Quadro 2 - Concepção de formação continuada da SEMED na implementação da ação com foco na melhoria da qualidade da aprendizagem dos estudantes

Sujeitos	Concepção 2: Converte para a concepção do processo formativo dos gestores na melhoria da aprendizagem dos estudantes
G. E. A	Fortalecimento de todos os segmentos da rede municipal de ensino com a perspectiva da melhoria do desempenho acadêmico dos alunos.
G.E.B	A concepção da formação baseava-se em um processo contínuo de implementação da política de acompanhamento e avaliação, em que todos os sujeitos pedagógicos estavam inseridos na melhoria da aprendizagem dos alunos e alunas.
EX.S	Formação dos gestores fundamentou-se numa necessidade de melhoria de uma condição teórica fragilizada, incompleta ou desatualizada e numa prática totalmente distante das exigências da escola que se propõe qualificada. Aquela que ensina e o estudante aprende -- - aquela que também aprende e o estudante a ensina.

Fonte: Elaboração Própria.

Nesse sentido, pontua-se que há posturas diferenciadas quanto ao conhecimento por parte dos sujeitos da concepção da SEMED, na implementação da formação continuada dos gestores escolares. Entretanto, algumas respostas apresentadas pelos sujeitos, G.E.A e G.E.B, deixam evidente a compreensão que converge especificamente à concepção de natureza reflexiva do fazer pedagógico associado à fundamentação teórica. Ressalta-se, ainda, que a reflexão crítica da teoria e da prática em um processo formativo deve estar fundamentada em bases filosóficas, políticas, culturais, epistemológicas e sociais, com vistas à estruturação de políticas educacionais relacionadas às ações cotidianas da escola, aspectos analisados nesse estudo no terceiro tópico, ao se tratar da política de formação continuada dos gestores escolares, no contexto das reformas educacionais e as interfaces com a formação continuada.

No que concerne às mudanças significativas evidenciadas na gestão escolar no período da formação continuada dos gestores, 89% dos participantes responderam que sim e 11%, que não identificaram mudanças significativas na gestão escolar. As respostas referentes às mudanças se subdividem em duas linhas de análises: uma voltada para as questões que envolvem a participação da comunidade escolar numa perspectiva de uma escola democrática, e outra, que concebe as mudanças no contexto das questões eminentemente pedagógicas.

As respostas para esse questionamento revelam que em sua maioria os professores (as) e coordenadores (as) perceberam mudanças nas ações da gestão, no período da formação

continuada para gestores. Este fato conduz à reflexão sobre a centralidade das decisões na figura do gestor, que historicamente tem sido fato recorrente, embora haja estudos e pesquisas, assim como as próprias leis educacionais, que definem uma gestão de caráter democrático.

Portanto, o caráter educativo da gestão escolar precisa constituir-se como um espaço coletivo e pedagógico repleto de possibilidades de aprendizagem para o desenvolvimento educativo. Compreende-se, também, nesse contexto de caráter pedagógico da gestão escolar, a responsabilização individualizada e coletiva pelos resultados da aprendizagem dos estudantes e do desempenho da escola.

Assim, nas respostas dos sujeitos investigados, evidencia-se considerações que dizem respeito ao alcance do objetivo de garantir o processo de democratização na escola, e que são componentes estruturantes para a construção de uma gestão escolar que privilegia as dimensões políticas e pedagógicas, como a construção coletiva do projeto político pedagógico; a própria consolidação dos diversos mecanismos de tomadas de decisões coletivas; a efetiva ação dos conselhos escolares; grêmios estudantis; conselho de classe e entre outros.

Entretanto, é importante realçar que a ação do coletivo na escola implica, necessariamente, em perceber os distintos caminhos percorridos pelos diferentes sujeitos que estão presentes no espaço escolar, pois o coletivo não significa um todo consensual e, é nesse sentido que a gestão democrática é justificada e, mesmo compreendendo o desafio de trabalhar com as diferenças, constrói por meio delas, não a homogeneidade, mas uma identidade educativa emancipatória.

Portanto, o compromisso do professor e, por extensão, da escola, com a aprendizagem dos alunos é intrínseco à própria natureza social da educação. É a “condição de prática voltada para sujeitos humanos em construção, desenvolvendo uma ação de intervenção nesses sujeitos” (SEVERINO, 2002, p. 13).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa representou um esforço para a compreensão e análise da política de formação continuada dos gestores escolares, implementada pelo Programa São Luís, Te Quero Lendo e Escrevendo - PSLTQLE da Secretaria Municipal de Educação - SEMED e

suas implicações na gestão das escolas públicas municipais de São Luís- MA, no período de 2002 a 2008.

A formação continuada dos gestores escolares no município de São Luís, por meio do PSLTQLE, constituiu-se em momentos formativos, que aconteciam em dois dias por mês, ocorrendo em dois momentos distintos: inicialmente, os gestores da rede receberam formação continuada, tendo como formadores as técnicas da consultoria Abaporu; e, posteriormente, foram escolhidos 12 (doze) gestores da rede que se constituíram como formadores locais dos gestores.

Pode-se inferir que, por meio da pesquisa, houve a expansão dos conhecimentos científicos estudados na referida formação, e que estes estavam em consonância com as reais necessidades da função de gestor. Também, foram identificadas mudanças significativas na postura do gestor quanto às tomadas de decisões, que passaram a ser realizadas no coletivo dos profissionais da escola e, em alguns casos, com toda a comunidade escolar. Todavia, isso não é suficiente para que se deva considerar que a formação continuada, por si só, garantirá a efetivação da gestão democrática nos espaços escolares, porém algumas ações e atitudes poderão contribuir expressivamente para a construção de uma escola democrática com práticas educativas transformadoras.

Desse modo, sem a pretensão de se esgotar possíveis elucidaciones neste campo de estudo, espera-se ter contribuído com a análise da temática proposta para esta pesquisa, viabilizando uma colaboração para o aprofundamento da discussão teórica, bem como a investigação dos efeitos dessa formação no cotidiano das duas escolas, objeto da pesquisa. Ainda que se reconheça o caráter provisório e as limitações das pesquisas, considera-se que uma investigação científica é limitada pelas constantes modificações da realidade, dos sujeitos investigados, e de quem investiga, pois, apresentam singularidades constituídas por aspectos culturais, sociais e políticos de cada momento histórico. Assim, ressalta-se o caráter provisório e inconcluso deste trabalho.

Recebido em: Abril de 2016

Aceito em: Junho de 2016



REFERÊNCIAS

ABAPORU. **Projeto de Assessoria as Equipes Multidisciplinares da Secretaria Municipal de Educação de São Luís**, 2002.

BARROSO, J. Formação dos professores e a mudança organizacional da escola. In: FERREIRA, N. C. (org). **Formação continuada e gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, BRASIL. 1988. 292 p.

CEPAL; UNESCO. **Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade**. Brasília: Ipea/Cepal/Inep, 1995.

DOURADO, L. F; COSTA, M. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação. In: FERREIRA, N. S. C (org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FRIGOTTO, G. A formação e a profissionalização do educador: Novos desafios. In: SILVA, T. T. da; GENTILI, P. (Orgs.). **Escola S.A: Quem ganha e quem perde no mercado educacional brasileiro**. CNTE: Brasília, 1996.

FERREIRA, N. S. C. **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília: Ed. Líber Livro, 2006.

FERREIRA, N. S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.25, n.89, p.1227-1249, set./dez. 2004.

SÃO LUÍS. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. **Projeto São Luís te quero lendo e escrevendo: cartas**. São Luís, 2003.

SÃO LUÍS. Secretaria Municipal de Educação. **Formação dos educadores: uma ação estratégica e transversal às políticas públicas de educação**. São Luis, 2004.

SÃO LUÍS. Secretária Municipal de Administração. **Lei orgânica do município de São Luis**. São Luis, 05 abr. 1990. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/municipais/a_pdf/lei_organica_ma_sao_luis.pdf> Acesso em 15 mar. 2015.

SEVERINO, A. J. Competência técnica e sensibilidade Competência técnica e sensibilidade ético-político: o desafio da formação dos professores. **Cadernos FEDEP**. n. 1. São Paulo, 2002, p. 7-20.

SEVERINO, A. J. A nova LDB e a Política de Formação de Professores: um passo à frente e dois atrás. In: FERREIRA, N. S. C., AGUIAR, M. A. S. (orgs) **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. 4 ed . São Paulo: Cortez Editora. 2004 p. 175-192

TRAVASSOS, José. Dimensão pedagógica e didática na formação contínua de professores. In: **Formação continua de professores: realidades e perspectivas**. Portugal: Universidade Aveiro, 1991.