



## A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES

Emanuelle Oliveira da Fonseca Matos <sup>1</sup>

Carlos Henrique de Sousa Barbosa <sup>2</sup>

### RESUMO

A presente pesquisa discute acerca do papel gestão escolar na formação docente diante das conjunturas educacionais existentes. A pesquisa tem a seguinte problemática: Como a gestão escolar contribui para a formação continuada dos professores? Para que possamos responder a esta indagação, o objetivo da pesquisa é: Compreender a função da gestão escolar no desenvolvimento de formação continuada dos docentes; assim como verificar a importância dessa formação para a práxis docente. Quanto as metodologias da pesquisa, trata-se um trabalho bibliográfico de cunho qualitativo. Para tanto, foi realizado um estudo com base em autores que estudam sobre o tema gestão escola e formação continuada de professores, como: Paro (2010) Lück (2009) Libâneo (2012) e Pimenta (2006). O docente e a coordenação pedagógica são elementos fundamentais para a educação. A participação comprometida por esses profissionais como agentes medidores do processo de ensino-aprendizagem dos alunos, nutre-se da reflexão sobre suas práticas constantes, tendo a didática um papel fundamental nesse processo.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Formação de professores; Reflexão.

### INTRODUÇÃO

O trabalho da gestão escolar compete a uma prática eminentemente educativa comprometida com a qualidade do ensino dentro e fora da sala de aula. Pensar em uma gestão escolar é pensar na formação sistemática dos objetivos educacionais e formação docente. Para tanto, foi realizado um estudo com base em autores que estudam sobre o tema gestão escola e formação continuada de professores, como: Paro (2010) Lück (2009) Libâneo (2012) e Pimenta (2006). É a partir dessas atividades de gerir e coordenar que se dá o complemento das relações entre ensino e aprendizagem. Por tanto, podemos refletir sobre o papel da gestão como suporte de formação docente.

O papel da gestão escolar como facilitador de uma formação continuada para os docentes é de suma importância para qualidade da escola, visto que irá colocar o professor como agente que repensa suas práticas, isto é, quando o professor tornar-se um sujeito reflexivo e investigador, capaz de interpretar e resolver situações complexas no seu fazer diário. Com isso,

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Educação pela Universidade Estadual do Ceará- UECE. Email: [emanuelle2211@gmail.com](mailto:emanuelle2211@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduando do curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Ateneu (UniAteneu). E-mail: [carloshenrique.pedagogia@outlook.com](mailto:carloshenrique.pedagogia@outlook.com)



o docente se torna capaz de romper com as barreiras tradicionais, passando a ser um agente transmissor de conhecimento. Partindo de tais reflexões, temos a seguinte problemática: como a gestão escolar contribui para a formação continuada dos professores?

Para responder esse questionamento temos como objetivo principal: Compreender a função da gestão escolar no desenvolvimento de formação continuada dos docentes; assim como verificar a importância dessa formação para a prática docente.

A gestão escolar está ligada diretamente ao processo de ensino e aprendizagem em todos os aspectos, administrativo e pedagógico. Diante disso, ela deve promover cursos que capacitem o docente refletir sobre seus saberes profissionais e experienciais de forma democrática e participativa.

## **METODOLOGIA**

A abordagem da presente pesquisa se encaminha para a vertente qualitativa, pois acreditamos que esse enfoque retrata o pensamento reflexivo-investigativo do pesquisador durante todo o processo de pesquisa. Segundo Franco e Ghedin (2008 p.108), “a metodologia da pesquisa, na abordagem reflexiva, caracteriza-se fundamentalmente por ser a atitude crítica que organiza a dialética do processo investigativo; que orienta os recortes e as escolhas feitas pelo pesquisador”, ou seja, que é capaz de apresentar o foco e a realidade que o objeto de estudo faz parte, dando sentido e direcionado às abordagens do pesquisador.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em autores que estudam sobre o tema proposto, como: Paro (2010) Lück (2009) Libâneo et al (2012) Pimenta (2006). As ideias dos autores nos auxiliam na compreensão de que tal abordagem é fundamental para o aprofundamento no nosso objeto de estudo.

De acordo com Severino (2003), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores em documentos impressos como livros artigos teses e outros. Seguindo o desenvolvimento da pesquisa através do estudo de campo, por meio do estudo de caso múltiplo. O levantamento bibliográfico serviu como ponto de articulação entre a questão investigada e os eixos norteadores da pesquisa, buscando contribuir para o debate acerca da gestão escolar e a formação continuada de professores através dos estudos e pesquisas dos especialistas na área.



## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Gestão escolar: conceitos e princípios

A educação é um fator social que atinge a todas as camadas da sociedade, ela é composta por atores que atuam de forma significativa para a formação e continuidade dos contextos educacionais. A gestão escolar é um braço da educação que desempenha a competência técnico-administrativa e pedagógica que objetivam garantir a qualidade do ensino e a manter-se os objetivos educacionais através de estratégias políticas-pedagógicas quem pretendem alcançar um padrão mínimo de qualidade. Com base em Lück (2009, p. 22):

[...] Gestão escolar o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem e condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito das suas competências) da participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informação).

A gestão escolar vai para além dos assuntos burocráticos e administrativos da escola, ela visa, acima de tudo, garantir um ensino de qualidade, considerando todos os aspectos pedagógicos que regulamentam o projeto pedagógico da instituição, como: garantir os resultados educacionais, resultados estes quantitativos e qualitativos. A gestão escolar é responsável pela aprendizagem dos alunos, a fim de melhorar a qualidade do ensino de forma democrática.

Ainda segundo a autora, a equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamo do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. É o diretor escolar aquele que o responsável por gerir a escola e seus assuntos administrativos. Já o coordenador pedagógico lida diretamente com as atividades de ensino-aprendizagem, ou seja, atividades predominantes de sala de aula. Paro (2006) reforça isso dizendo que:

Sem pretender esgotar o universo das múltiplas atividades possíveis no interior da escola, podemos dispô-la em dois grupos: o das atividades-meio e o das atividades-fim. As atividades-meio são aquelas que, embora referindo-



se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou precondições para a realização direta do processo pedagógico escolar, que se dá predominantemente em sala de aula. Destaca-se, entre estas, as operações relativas à direção escolar, aos serviços de secretárias e as atividades complementares e de assistência escolar[...] as atividades-fim da escola refere-se a tudo o que diz respeito à apropriação do saber dos educandos. (p. 72-75).

Subtende-se desse modo que as atividades-meio são oferecidas por agentes que lidam para que condições mínimas para que o ensino-aprendizagem possa ocorrer. Atividades-fim é a própria ação direta do ensino aprendizagem. O ofício da gestão escolar acontece além das atividades de sala de aula, elas ocorrem extramuros das escolas por aquelas que acreditam na continuidade do ensino e na sua qualidade. A busca por assistências em políticas públicas, estruturas financeiras e materiais é um dos exemplos de atuação burocrática da gestão em atividades-meio.

Para que as atividades de gestão escolar possam ocorrer, é importante que a democratização da gestão escolar possa acontecer, ou seja, todos devem participar. Vale ressaltarmos que a democratização do ensino não se caracteriza como um fator assistemático, ou seja, sem condições mínimas de organização de liderança, pelo contrário, a situação da gestão democrática é sistemática e se caracteriza por lideranças que priorizem a participação de toda a comunidade. O que podemos chamar de gestão democrática segundo a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação):

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Isso nos remete a necessidade de uma gestão democrática, em que todos fazem parte da comunidade escolar e da construção da identidade da escola. Daí a necessidade de uma gestão voltada a transformação social, pautada numa perspectiva democrática de ensino.

### **Tipos de gestão escolar**

Esse diálogo é eminentemente importante para que possamos entender a partir da cultura organizacional da gestão e suas intenções em políticas-sociais, quais as relações sociais e políticas da mesma, assim como também conhecer os tipos de gestão existentes. A começar



com que podemos chamar de uma gestão centralizadora, ou seja, a forma de controle tem como uma base uma centralidade de poder, as “ordens” acontecem como uma forma de pirâmide hierárquica, sem uma relação de planejamento participativo, apenas uma execução das tarefas técnicas, em outras palavras; “na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. Isso nos remete a Paro (2010), quando ele aponta que a gestão escolar está subordinada ao Estado e permeada de práticas burocráticas que visam a uma constante busca de produtividade através da supervalorização dos recursos em detrimento a uma educação de qualidade.

Ainda no campo das definições temos a organização autogestionária, que tem sua proposta contrária a centralizadora, nesse tipo de gestão o que predomina é a incumbência comum a todos, isto é, a ausência de uma direção centralizada. Segundo Luck (2009) a gestão democrática é baseada na participação da comunidade escolar nas decisões da escola. Dessa forma, podemos considerar que um bom gestor também é aquele que concebe autonomia à comunidade escolar, para o desenvolvimento de uma escola repleta de práticas colaborativas.

Em continuidade, a concepção de gestão interpretativa é um tipo de gestão que “considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão de significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas” (LIBÂNEO et al, 2012, 446). Nesse tipo de gestão podemos perceber que as interações é uma forte característica, sendo assim, as questões centralizadoras não fazem parte dessa organização interpretativa.

Por fim, temos a gestão denominada de democrático-participativa onde “baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões” (LIBÂNEO et al, 2012, 447).

Sabendo dos aspectos organizacionais da gestão democrática, entendemos que esse trabalho é feito para a além dos gestores, mas através de uma relação contínua com os atores que fazem parte da escola.

### **O coordenador pedagógico como facilitador da formação continuada de professores**

O trabalho da gestão escolar muitas vezes é um ofício difuso, tal assertiva refere-se a divisão entre as atividades-meio e atividades-fim, onde ato de gerir e coordenar estão inclusas. Nesse grupo de gestores, o trabalho do coordenador se destaca como uma das atividade-fim,



pois o gestor pedagógico tem o papel de coordenar o ambiente escolar e o trabalho realizado nesta, visando suprir as necessidades entre situações pedagógicas entre professores e alunos, exercendo em sua prática ações liderança participativa e democráticas. “O(a) coordenador(a) pedagógico(a) é aquele(a) profissional que coordena o trabalho realizado na escola de forma que este não se torne individualista e desarticulado com a realidade e as necessidades do(a) professor(a) e dos(as) estudantes” (CATANANTE; DIAS, 2017, p. 13). Diante do exposto, o coordenador pedagógico é um profissional da educação que orienta e facilita as dinâmicas interna da escola e viabiliza as ações com estratégias na conjuntura dos processos de ensino-aprendizagem.

É no ambiente de ensino-aprendizagem e/ou dinâmicas educacionais que o trabalho do coordenador pedagógico é ofertado. Através das múltiplas funções, esse profissional tem em seu ofício fazeres que lida diretamente com o currículo de ensino, excursão planejamentos, Projeto político da escola, avaliações, dentre outras atribuições de cunho pedagógico. Segundo Xerez et al (2005) estão entres as funções do coordenador pedagógico cooperar com os professores na construção de uma ação curricular; execução e implementação do Projeto político-pedagógico; monitorar indicadores educacionais; coordenar e acompanhar a execução do planejamento pedagógico como também oportunizar o aperfeiçoamento continuado dos professores dentro e fora da escola, de acordo coma área de atuação.

Podemos perceber a aproximação do coordenador pedagógico com articulações dentro e fora da escola. Atentamos para a atuação do coordenador pedagógico como formador dos professores. O coordenador pedagógico além de garantir e acompanhar as demandas de ensino-aprendizagem, lida como um articulador da formação docente, tal atividade exige um olhar dos contextos ali existentes, a relação entre professor e aluno, escola e comunidade.

É preciso pensar uma formação de professores como um ato reflexivo sobre a prática docente, sendo está associada a dinâmica da sala de aula e dialoga com aspectos da teoria do método, através de um didática reflexa. O professor como agente de transformação social mediador do ensino-aprendizagem deve articular-se para resolver situações do cotidiano escolar e de sala de aula através da práxis pedagógica, alinhada a teoria e prática, como também experiências de vida. “O desenvolvimento profissional envolve formação inicial e continua articuladas a um processo de valorização identitária e profissional dos professores” (PIMENTA, 2006, p.90). Partindo desse pressuposto, podemos interpretar que a formação de professores é sistematizada que leva em consideração a identidade do professor. Lima (2004) é possível verificar atualmente uma grande preocupação com a formação docente no sentido de



superação da dicotomia teoria-prática, visando a chegar a práxis. Apesar desses polos terem identidade própria, eles estão ou devem estar em articulação. Dessa forma, são elementos que constituem o saber docente.

Dessa forma, entendemos que a formação continuada é uma parte do ofício do professor, uma vez que a continuidade da formação diz sobre sua prática e sua relação com educação, ensino e pesquisa. O coordenador pedagógico complementa esse trabalho de formador apresentando aos professores ferramentas teóricas e práticas, levando em consideração o contexto social e a cultura da escola.

Pensar ações de formação para os professores é pensar num processo de desenvolvimento profissional nas suas mais variadas dimensões e, portanto, estar bastante atento, pois numa escola, o coordenador irá trabalhar com grupo de pessoas que tem suas subjetividades, diferenças, inquietudes e formas de aprender( Xerez, et al 2005, p. 15).

Diante do exposto, observa-se que o trabalho do coordenador pedagógico frente à formação dos professores vai além de demandas técnicas, teóricas e práticas, há uma leitura de contexto de vida de ambos e uma compreensão da realidade social. Acreditamos que a participação do gestor fortalece o trabalho pedagógico e ajuda a se chegar no objetivo macro da educação: o aprendizado do aluno.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão escolar é a responsável por desenvolver atividades administrativas e pedagógicas na escola, seja gerenciando as atividades burocráticas ou apoiando os professores em suas atividades pedagógicas, dentre elas está a formação continuada de professores.

Sabemos que para uma escola ser de qualidade é preciso muito mais do que boa vontade dos educadores, são necessárias condições que os possibilitem a agir de forma determinante e eficaz nos assuntos da instituição, pois é preciso meios para que se possa desenvolver um trabalho de qualidade.

Para tanto, cabe ao coordenador pedagógico proporcionar uma formação continuada que dê subsídios aos docentes para aplicarem uma prática reflexiva em sala de aula, considerando as necessidades e o contexto social do aluno. Os professores precisam de uma qualificação constante, pois o conhecimento é inesgotável e está sempre se renovando.

As formações continuadas precisam ser constantes, considerando a realidade da instituição, devendo ser pautada em uma prática educativa voltada para a concepção de mundo



e de pessoas que os alunos trazem consigo, proporcionando, assim, uma aprendizagem significativa.

A formação de professor é também construída antes, durante e depois das práticas de ensino, pois a práxis pedagógica é construída de forma contínua, todavia, é durante o fazer docente que o professor vai consolidando suas práticas. Daí a necessidade de uma formação da gestão escolar formadora, participativa e democrática. É de suma importância a parceria entre gestão e professores como forma de fortalecer a prática, tornando-a uma prática transformadora.

Através desse processo de reflexão-ação-reflexão, os professores poderão ter mais clareza sobre suas ações no âmbito da sala de aula, contribuindo para mudanças atitudinais necessárias no processo de formação dos alunos.

## REFERÊNCIAS

- CATANANTE, B. R.; DIAS, L. R. A coordenação pedagógica, a formação continuada e diversidade étnico-racial: um desafio. **Educar em Revista**. Curitiba, n. 1, p. 103-113, jan. 2017. Disponível em:<[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602017000500103](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602017000500103)>. Acesso em: 15 set. 2020.
- FRANCO, Maria Amélia Santoro, GHEDIN, Evandro. **Questões de método na construção da pesquisa em educação**. São Paulo, SP: Cortez, 2008.
- LIBÂNEO, J.C; OLIVEIRA, J. F; TOSHI, M, S. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LIMA, Maria Socorro Lucena. **A hora da prática: reflexões sobre o estágio supervisionado e a ação docente**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha. 2004.
- LÜCK. H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 16ª ed. São Paulo, Cortez, 2010.
- PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São paulo: Ática, 2006, p. 71-81.
- PIMENTA, Selma Garrido. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, Selma Garrido; GHEDIN, Evandro (orgs). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortes, 2003.
- XEREZ, M F. de C; CRUZ, M. E.P. SEVERI, M.E da S. PEQUENO, M.I.C. O Coordenador Pedagógico como formador: alguns elementos para a reflexão. In: CEARÁ, Secretária de Educação Básica. **A gestão pedagógica e o desempenho escolar**. Fortaleza: SEDUC, 2005, p. 7 - 22.