

Da Teoria à Prática: Os Desafios da Gestão Escolar na Implementação dos Programas e Projetos Extra Escolares Proporcionados na Rede Pública de Pernambuco

Hellen Christina Justino Barros ¹
Lucas Antônio Ribeiro Cardoso ²

RESUMO

A gestão escolar é uma dimensão importantíssima da educação, pois possibilita observar a escola e os problemas educacionais globalmente, e a partir disso, pode se buscar uma visão estratégica e ações interligadas, a fim de abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede. Por isso, a trajetória do que a gestão pensa para a escola até materializa-se no chão da escola pode possibilitar uma grande discrepância entre teoria e prática, afetando diretamente as ações da gestão, como a formulação e a implementação dos programas e dos projetos escolares. Desse modo, o curso investigativo desta pesquisa desdobrou-se a partir das entrevistas e das vivências observadas em uma instituição de ensino pública, onde se objetivou analisar os desafios teóricos-práticos enfrentados pela gestão escolar na implementação dos programas e dos projetos extra escolares proporcionados pelas várias dimensões públicas (Federal, Estadual, Municipal). Além das vivências, a pesquisa teve embasamento em bases legais, como as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art.12,1996) e autores que tratam sobre o assunto, como Luck (2015). As observações apontaram que mesmo com a importância dos ideais teóricos, havia uma grande discrepância entre teoria-prática, o que trazia transtornos e dificuldades para a gestora e sua equipe, atingindo os professores e estudantes. Esses transtornos e dificuldades eram de natureza que se estendiam desde a falta de infraestrutura até a ausência de formação profissional para a realização dos projetos e programas. Por fim, a análise conclusiva aborda e sugere um olhar fundamental para a formação inicial e continuada, como uma das ferramentas fundamentais para aproximar teoria e prática, além da importância de ouvir e conhecer a comunidade escolar, antes de implementar programas e projetos advindos de forma externa e com bases em realidades globais.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Projetos, Programas Educacionais, Formação Continuada.

INTRODUÇÃO

Tratar de gestão escolar é fundamental, porque segundo Lück(2008) a gestão escolar é uma dimensão importantíssima da educação. Pois, para a autora é por meio da gestão escolar que se observa a escola e os problemas educacionais globalmente, e a partir disso, pode se buscar uma visão estratégica e ações interligadas, a fim de abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede. Desse modo, analisar a gestão escolar é ir além de observar o desenvolvimento das práticas de organização e gestão, é ter uma visão também dos problemas escolares para que assim busque possíveis soluções.

¹ Mestranda em Educação do PPGEdu da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE hellen.justino@ufpe.com

² Graduado pelo Curso de Geografia da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, lucascardoso18@outlook.com



De acordo com o artigo 2º e 3º da lei Nº 9.394/96, é dever do Estado e da família o direito à educação. E para isso, deve estar inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tendo assim por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Vale ressaltar que a lei ainda assegura que para a realização de tal dever, o ensino deverá ser ministrado com base em alguns princípios, como a garantia de padrão de qualidade e a valorização da experiência extra-escolar. Assim, os programas e projetos extra-educacionais são considerados importantes na perspectiva de construir processos educativos de qualidade, buscando, dentre outros aspectos, o pleno desenvolvimento do educando.

O interesse pelo foco desta pesquisa surgiu por meio das visitas à uma instituição pública, onde foi observado que apesar da importância dos programas e projetos extra-educacionais proporcionados pelas várias dimensões públicas (Federal, Estadual, Municipal), havia uma série de dificuldades a respeito da implementação desses programas e projetos enfrentados pela gestão escolar. Assim, objetivou analisar os desafios teóricos-práticos enfrentados pela gestão escolar na implementação dos programas e dos projetos extra escolares proporcionados pelas várias dimensões públicas (Federal, Estadual, Municipal)

Além dessa observação, foi notado que havia uma grande discrepância entre teoria e prática, o que trazia transtornos e dificuldades para a gestora, a vice-gestora, os coordenadores pedagógicos e os professores. Os transtornos e as dificuldades são de natureza que se estendem desde a falta de infraestrutura até a ausência de formação profissional para a realização dos projetos e programas. Assim, para uma melhor análise, além das vivências, a pesquisa teve embasamento em bases legais, autores que tratam sobre o assunto, e também nos recursos informativos sobre os projetos e programas extra-educacionais.

METODOLOGIA

Para a análise, utilizamos a abordagem qualitativa, a qual permite uma aproximação com o fenômeno e o pesquisador. Segundo Bogdan e Biklen (1994), a abordagem procura significados, ou seja, os investigadores devem estar preocupados nas perspectivas dos participantes da pesquisa. Outro ponto importante, para caracterizar essa abordagem, é que os pesquisadores devem estar mais interessados pelo processo e não por resultados. Assim, nesse caso, o projeto de pesquisa é uma antecipação do caminho a ser percorrido que possui um ponto de partida e deseja o ponto de chegada, mas ainda que tenhamos pressupostos do ponto de chegada, só será possível constituir um resultado, após percorrer todo o processo de pesquisa, que é constituído por várias estratégias de coleta de dados.



Esse projeto, assim como a abordagem qualitativa, é classificado quanto aos objetivos como descritivo, pois descreve de maneira minuciosa as características da população pesquisada. Além disso, é classificado quanto ao delineamento como um estudo de caso, porque o desenvolvimento da pesquisa utiliza como estudo uma unidade específica. (GIL, 2006)

Nessa investigação da área de Educação, o campo foi uma instituição municipal que fica localizada em Recife e possui os níveis de educação infantil, ensino fundamental I e o EJA (Educação de Jovens, Adultos e Idosos). A escola funciona em três turnos, possui uma infraestrutura relativamente boa e oferece muitos programas e projetos extra-educacionais, apesar das dificuldades enfrentadas para a implementação dos mesmos. A população é composta pela gestão da escola e pelas pessoas que tenham vivência com os projetos e programas implantados na escola. A pesquisa aconteceu durante oito encontros na escola referente. E utilizamos como fontes de dados e instrumentos de informações principalmente a observação participante, pois como Richard (2008) defende que nesse tipo de observação, o observador não é apenas um espectador do fato estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que fazem parte do fenômeno a ser observado. Além da observação, utilizamos entrevistas, questionários para uma melhor coleta de dados e uma aproximação com o fenômeno tratado.

Através das informações coletadas pelos questionários, observações e entrevistas, as pesquisadoras analisaram os resultados relacionando com o apoio teórico, com a finalidade de possibilitar considerações importantes dos dados pesquisados.

REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra gestão surge mais fortemente após a revolução industrial, pois havia a necessidade de superar os novos problemas enfrentados pela sociedade que se formava nesse contexto de inovações através da organização e administração das empresas e instituições. O objetivo da gestão está ligado ao crescimento, buscando a superação das dificuldades para alcançar as metas e objetivos traçados para determinado grupo, seja em empresas ou em instituições.

A escola sendo uma instituição também precisa de uma organização e administração para seu bom funcionamento, pois a escola ao mesmo tempo que influencia, também recebe influências do contexto social. E para a organização e administração escolar é necessário levar em consideração os objetivos educacionais.



Segundo Lück (2009) a escola é uma organização formada pela sociedade que possui a missão de cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, através das experiências relacionadas à aprendizagem e ao ambiente educacional referentes aos fundamentos, princípios e objetivos da educação. A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art.12,1996) determina uma série de cuidados que os estabelecimentos de ensino devem ter para que o processo pedagógico aconteça com qualidade, e dentre esses cuidados, podemos destacar a preocupação com a elaboração e execução da proposta pedagógica de cada escola, e por ter relação direta com a temática, a administração do pessoal e dos recursos materiais e financeiros dos estabelecimentos.

A autora Lück (2008) apud Lück (2009) para efeito de melhor compreensão e estudo da atuação da gestão escolar organiza a gestão de acordo com a natureza: de organização e de implementação.

As **dimensões na área de organização** são todas aquelas que têm por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a formação do trabalho a ser realizado. Elas funcionam para garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Já as **dimensões na área de implementação** são aquelas desempenhadas com a finalidade de gerar, diretamente, alterações e modificações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a expandir e melhorar o seu alcance educacional (LÜCK, 2008 apud LÜCK, 2009).

Vale salientar que essas áreas e dimensões da gestão escolar são apresentadas separadamente pela autora apenas para efeito de estudo, uma vez que as mesmas são de fato inter-relacionadas e são todas elas interdependentes com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida. A efetivação no trabalho é, portanto, intimamente encadeada e conexa. Assim, uma determinada ação educacional exigirá a combinação de dimensões, tanto todas as de organização, como as de implementação. A sua aplicação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, em vista do que a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar. Cada uma delas tem importância como elemento de um processo pleno de gestão.

A implementação dos programas e projetos é um exemplo de ação educacional que exige a combinação de dimensões, tanto as de organização, como as de implementação. Além dessa combinação, os projetos e programas demandam a mobilização e a organização de toda equipe gestora, em prol do processo pedagógico com qualidade e o desenvolvimento pleno do educando.



Programas e Projetos Extra- Educacionais

A implementação dos programas e projetos extra-educacionais significa investir na educação de crianças e jovens em todo o país, pois é sinônimo de criar oportunidades para os alunos e de desenvolvimento e crescimento para a educação com qualidade. Podemos destacar alguns desses programas e projetos que possuem relação com o nosso campo de pesquisa, como:

→ O Programa Mais Educação:

O Programa Mais Educação foi instituído pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto 7.083/10, esse programa é considerado como estratégia do Ministério da Educação para buscar a ampliação do horário escolar e da organização curricular na perspectiva da Educação Integral, que consiste na jornada escolar com duração igual ou superior a sete horas diárias, durante todo o período letivo, compreendendo o tempo total em que o aluno permanece na escola ou em atividades escolares em outros espaços educacionais.

As escolas das redes públicas de ensino estaduais, municipais e do Distrito Federal que desejam fazer a adesão ao Programa e, de acordo com o projeto educativo em curso, podem optar por desenvolver atividades nas áreas de acompanhamento pedagógico; educação ambiental; esporte e lazer; direitos humanos em educação; cultura e artes; cultura digital; promoção da saúde; comunicação e uso de mídias; investigação no campo das ciências da natureza e educação econômica. Em relação a adesão, O Programa Mais Educação terá suas finalidades e objetivos desenvolvidos em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, mediante prestação de assistência técnica e financeira aos programas de ampliação da jornada escolar diária nas escolas públicas de educação básica. De acordo com o Decreto 7.083/10 os objetivos do programa são: I - formular política nacional de educação básica em tempo integral; II - promover diálogo entre os conteúdos escolares e os saberes locais; III - favorecer a convivência entre professores, alunos e suas comunidades; IV - disseminar as experiências das escolas que desenvolvem atividades de educação integral; e V - convergir políticas e programas de saúde, cultura, esporte, direitos humanos, educação ambiental, divulgação científica, enfrentamento da violência contra crianças e adolescentes, integração entre escola e comunidade, para o desenvolvimento do projeto político-pedagógico de educação integral.

O programa financia projetos nas escolas para oferecer atividades relacionadas ao meio ambiente, esporte, lazer, direitos humanos, cultura, artes, inclusão digital, saúde, alimentação e prevenção no turno oposto ao das aulas regulares.



O Programa Mais Educação tem por finalidade contribuir para a melhoria da aprendizagem por meio da ampliação do tempo de permanência de crianças, adolescentes e jovens matriculados em escola pública, mediante a oferta de educação básica em tempo integral.

→ Projeto LEGO

Baseados nas necessidades e na forma de explorar e desenvolver a imaginação das crianças, o projeto LEGO se baseia no autoconhecimento, criatividade, autonomia, descoberta, construir e reconstruir. O projeto LEGO transforma o ambiente escolar e o aprendizado em diversão favorável ao desenvolvimento dos alunos por meio do uso de LEGO. Os alunos estão cercados por tantos atrativos tecnológicos, e a cada vez vêm surgindo a todo momento mais. Assim, fica muito difícil atrair os alunos pelo cotidiano escolar. Por isso, é de extrema importância que a escola ofereça um aprendizado que busque o interesse dos alunos.

Com a proposta de desenvolver habilidades na Educação Infantil e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, o Lego Educacional oferece fascículos semestrais, livros didáticos e o LEGO para serem utilizados como conteúdo e apoio pedagógico. O projeto LEGO poderá ser usado durante todo ano letivo durante as atividades em sala de aula com o objetivo de adicionar e favorecer o aprendizado, ao mesmo tempo que diverte os alunos. A adesão do projeto nas escolas depende de cada município ou estado.

Os objetivos do projeto está relacionado a vários aspectos a serem desenvolvidos pelos alunos, assim podemos citar alguns, como: escolher com autonomia tendo suas decisões respeitadas, realizar ações sozinhas ou com pouca ajuda de outros; valorizar ações de cooperação e solidariedade; demonstrar suas necessidades, interesses, gostos e preferências; desenvolver a coordenação motora dos alunos; flexibilizar o campo de estratégias, entre outros.

→ Projeto nas Ondas da Leitura

O projeto nas Ondas da Leitura, concebido pela editora IMEPH, possibilita aos professores, aos alunos e às famílias, o acesso a livros com grande diversidade de gêneros textuais, temáticas identificadas com as culturas nordestinas e brasileira, apresentando primoroso padrão gráfico com textos e ilustrações capazes de encantar e motivar leitores. O Projeto, construído sempre em parceria com autores, ilustradores, Secretarias Municipais de Educação, professores, gestores, coordenadores pedagógicos, pais e discentes, valoriza os talentos locais, desenvolve a criatividade, fortalece a autoestima e contribui para o resgate da nossa identidade.



O projeto Ondas nas Leituras é desenvolvido a partir da organização de ações pedagógicas que utilizam os livros literários e de leitura e Escrita como fonte de inspiração e descoberta da compreensão leitora e da produção textual.

A definição de uma rotina para a exploração desses títulos, ou seja, a definição de procedimentos encadeados de passos ou etapas ligadas entre si, para tornar esse processo mais eficiente, levou à elaboração de roteiros didáticos, que são propostas para a exploração das obras selecionadas, de modo a oferecer sugestões de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula.

O projeto nas Ondas da Leitura acredita que isso se faz no encantamento da contação de histórias, na partilha das ideias nas rodas de conversa, na criatividade das múltiplas formas de arte, nas atividades de pesquisa na escrita e edição das próprias histórias, na participação dos pais na escola, na troca dos saberes com a leitura de títulos diversificados, na valorização e respeito das diferenças, trabalhando as inteligências múltiplas, somando habilidades e competências, estimulando as várias formas de ler o livro.

Os programas e projetos extra-educacionais são importantíssimos para possibilitar aos alunos um ensino com qualidade e pleno desenvolvimento. Mas a efetivação depende de vários aspectos, que envolve desde a organização até a implementação, tais como: a adesão da escola; a organização e a administração da gestão escolar, a infraestrutura da escola, mas especificamente os espaços para a realização dos programas e projetos, a formação inicial e continuada proporcionada pelos idealizadores dos programas e projetos aos professores, gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos, materiais didáticos necessários para a realização dos programas e projetos, entre outros.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo do apoio teórico e das experiências na escola, podemos satisfazer os objetivos da presente pesquisa. Através de observações e entrevistas podemos notar a importância do gestor escolar na organização e na administração do cotidiano escolar. Além da importância do gestor escolar, notamos a complexidade das funções desempenhadas por ele. Podemos constatar essa complexidade na fala de Maria³, gestora da escola em questão, quando questionada sobre quais funções ela desempenhava na escola, ela nos respondeu prontamente “*que era tudo*”. Mas, podemos ressaltar dentre as funções que observamos que o gestor deve ser parceiro do coordenador; possibilitar a articulação entre pais, professores e escola; ser

³ O nome utilizado é fictício para preservar a identidade e imagem da gestora.

responsável pelo funcionamento da escola, assegurar o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.

Além disso, aprendemos com a gestora Maria que embora a posição de gestor demanda uma complexidade e dinâmica nas funções e atribuições, é sempre importante para qualquer gestor pensar no bem-estar de todos, e que apesar das dificuldades devemos sempre acreditar em uma educação melhor, e para isso devemos buscar contribuir para tal feito.

Buscando caracterizar as atividades desenvolvidas por cada integrante da equipe gestora, observamos no período das oito visitas que a escola possui uma divisão da equipe gestora. A presente escola é organizada da seguinte forma: no turno da manhã as responsáveis são a gestora Maria e a coordenadora pedagógica Kely⁴, no turno da tarde são a gestora, a vice-gestora e outra coordenadora; já no turno da noite fica somente a vice-gestora. Infelizmente, essa forma de organização da equipe gestora acaba causando uma falta de articulação entre os integrantes da gestão, além de sobrecarregar alguns integrantes em determinados turnos.

As atividades desenvolvidas pelo gestor estão relacionadas à organização, administração, parceria, suprir necessidades para o processo de ensino e aprendizagem, entre outras. Já as atividades da vice-gestora consistem principalmente no auxílio das funções da gestora, além de substituir a gestora em alguns momentos. No caso das atividades da coordenadora pedagógica abrangem a mediação entre professores e pais, entre alunos e professores; organizar junto ao gestor reuniões, conselhos pedagógicos; preparar e organizar os projetos e programas extra-educacionais junto aos professores e gestor; entre outras.

A coordenadora pedagógica do turno da manhã Kely nos resumiu em uma das suas falas que *“ser coordenador é mediar sempre”*. Isso nos mostra que a visão dela sobre coordenação está relacionada à importância de estabelecer mediação entre as diferentes instâncias educacionais.

Sendo também um dos objetivos dessa pesquisa, constatamos grandes dificuldades enfrentadas pela equipe gestora frente a implementação e organização dos projetos e programas extra-educacionais. Como havíamos imaginado havia uma discrepância entre a prática e a teoria desses projetos e programas, e podemos confirmar nossa hipótese nas nossas observações e falas de professores, gestora e coordenadora pedagógica.

As professoras, por exemplo, ressaltam a importância dos projetos para o desenvolvimento de diferentes capacidades e habilidades dos alunos, porém questionam a falta de formação inicial e continuada referentes aos projetos e programas, além da falta de

⁴ O nome utilizado é fictício para preservar a identidade e imagem da coordenadora pedagógica.

tempo e de estrutura para organizar e preparar tantos projetos e programas adotados pela escola. Por isso, uma das professoras afirmou *“que apesar da importância dos projetos, é muita coisa para dar conta”* das atividades escolares regulares.

Já no caso tanto da gestora quanto da coordenadora pedagógica afirmam que os projetos e programas extra-educacionais são imprescindíveis para um ensino de qualidade que visam desenvolvimento do aluno, mas acreditam que ainda faltam suporte para a prática nas escolas, estrutura para o funcionamento dos projetos e programas, formação técnica de alguns projetos, etc. Podemos notar isso na fala da coordenadora e da gestora quando chama um dos programas de *“mais problema”*.

Dos programas e projetos extra-educacionais implantados na escola podemos estabelecer as seguintes dificuldades:

No Projeto nas Ondas da leitura, notamos que é o mais aceito e mais fácil de ser implantado pela gestão e professores. A gestora e a coordenadora pedagógica nos informou que ambas haviam participado de formações sobre o projeto e que desse modo ficou mais fácil passar para os professores como seria organizado e desenvolvido o projeto. Além de receberem suporte didático e planejamento das atividades do projeto. Outro aspecto que facilitou muito a implementação foi o fato de que a escola não precisava de um local específico para a realização do projeto, apesar da escola ter uma biblioteca. As únicas dificuldades da gestão sobre esse projeto é a reclamação dos professores em relação ao tempo, pois a cada mês deve ser trabalhado um livro diferente com cada turma, e depois preparar uma apresentação para socializar com as outras turmas. A coordenadora disse que *“para amenizar as reclamações dos professores, busco auxiliar os professores na organização do projeto”*.

No Projeto LEGO, observamos que é o projeto menos aceito e implementado na prática. A coordenadora nos disse que somente tinha recebido uma formação de apresentação do projeto, e que a formação continuada ficou na promessa. Além disso, na apresentação foi falado para os professores que os materiais usados pelo projeto seria de responsabilidade do professor que os utilizasse. A gestão disse que isso contribuiu muito para os professores não quererem usar o projeto, pois as peças do LEGO são caras e algumas peças são pequenas e fáceis de perder. Resultado disso é que apesar do projeto ser muito interessante e importante, a gestão não conseguiu implantar, por causa da resistência dos professores em relação a responsabilidade das peças e por não terem formação sobre o projeto. A coordenadora disse *“eu não posso obrigar os professores, pois eles não querem se responsabilizar pelas peças que poderão perder e por não saber como usar”*



No Programa Mais Educação, percebemos que a gestão enfrenta muitos problemas. Apesar de terem professores somente para as atividades desenvolvidas pelo programa, existe uma sobrecarga da gestão. Pois, o programa funciona no contraturno dos alunos. Dessa maneira, a gestão além de se preocupar com os alunos regulares do turno da manhã, ainda ficam responsáveis pelos alunos do turno da tarde que participam do programa pela manhã. Além disso, há uma grande dificuldade de espaços para a realização das atividades extra-escolares do programa. As diversas dificuldades desse programa, nos fez verificar que ao invés de ser visto como uma melhoria, é visto como sinônimo de problemas e dificuldades, pois ouvimos várias vezes o programa ser chamado de “*Mais Problema*”.

Vale salientar ainda que muitos, na presente escola, consideram os programas e projetos importantes para os alunos, mas para sua efetivação são necessários alguns aspectos que exigem a combinação de dimensões, tanto as de organização, como a de implementação. Os aspectos considerados mais cruciais para vitalidade e desenvolvimento dos programas e projetos foram a formação inicial e continuada, o apoio pedagógico, a estrutura e o suporte da gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar deve ser considerada um enfoque de atuação, um meio, e não um fim em si mesmo, conforme Lück. A autora defende que o fim da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no dia a dia da escola possam ter a oportunidade de desenvolver competências que a sociedade demanda, dentre as quais se pode ressaltar o pensar criativo; analisar informações diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver problemas. Assim, podemos dizer que a gestão é um meio que possibilita um fim muito importante para o processo pedagógico no ambiente escolar, que seria o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

Por ter como finalidade a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, a fim de garantir o pleno desenvolvimento e o ensino com qualidade, o trabalho de gestão escolar demanda, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e das mais variadas naturezas. A complexidade e a diversidade dessas competências é um desafio para os gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos, secretária, ou seja, a equipe gestora em si.

De um lado a diversidade de competências, e de outro, existe uma dinâmica constante das situações, que impõe novos desafios e novas competências à equipe gestora, e não se pode

deixar de evidenciar como fundamental para a formação de toda equipe de gestão escolar, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas extra-educacionais e concentrados sobre temas específicos. A formação inicial e continuada é uma ferramenta muito importante para a equipe gestora enfrentar novos desafios que requerem complexidade e dinamismo nas competências de cada profissional que constitui a gestão escolar.

Através do percurso da pesquisa, podemos constatar que a formação continuada era imprescindível para efetivação de projetos e programas extra-educacionais. Apesar de conscientes sobre a importância da realização dos programas e projetos para proporcionar oportunidades de um ensino com qualidade aos alunos, a fim de capacitá-los em diferentes habilidades, a equipe gestora encontra desafios e dificuldades que não conseguem enfrentar pelo motivo de não terem uma formação continuada voltada para os programas e projetos.

Por outro lado, quando a equipe gestora recebe a formação, isso contribui muito para a realização dos projetos e programas. Porém, é necessário que a formação inicial e continuada seja vista como uma parte importante de um processo, e não como único requisito para a realização dos programas e projetos. Pois, mesmo depois da formação da equipe gestora e dos docentes em relação aos programas e projetos implantados na escola podem emergir novos desafios e novas dificuldades na prática da realização dos mesmos, sendo necessário uma articulação de novas competências e dinamismo da equipe gestora e dos docentes.

Os desafios que surgem mesmo com a formação, podem ser de natureza de organização e de implementação, dentre os quais podemos citar problemas na organização do tempo, na implementação da aceitação dos docentes, falta de apoio pedagógico, ausência de espaços físicos apropriados para a realização das atividades, entre outros.

Podemos concluir que os programas e projetos analisados pela pesquisa cooperam para o cumprimento da finalidade da lei N° 9.394/96, em que a família e o Estado devam garantir o direito à educação a fim de proporcionar o pleno desenvolvimento do educando, através de melhorias na qualidade de ensino.

No entanto, algumas vantagens desses programas e projetos não saem do papel, ou seja, ficam somente na teoria. Pois, na prática não funcionam ou funcionam com muitas dificuldades e desafios, o que faz serem vistos pela gestão escolar como local de muitos conflitos, devido à falta de preparação, entre outras causas. Desse modo, percebemos a necessidade da articulação entre prática e teoria desses programas e projetos, além da integração entre a equipe gestora e os docentes em função do desenvolvimento dos alunos.

REFERÊNCIAS



- ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nêgro de Souza. O papel do coordenador pedagógico. **Gestão Escolar**. Editora Abril: Setembro, 2011. Disponível em: <<http://revistaeducacao.com.br/textos/142/artigo234539-1.asp>> Acessado em: 20 de Junho de 2015.
- BOGDAN, Robert & BIKLEN, Sari. Características da investigação qualitativa. In:___ **Investigação Qualitativa em educação**. Uma introdução á teoria e aos métodos. Porto Editora. Porto1994. P. 47-51.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Publicada no Diário Oficial de 23 de dezembro de 1996. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acessado em: 04 de Junho de 2015.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto Nº 7.083, de 27 de janeiro de 2010**.Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7083.htm>. Acessado em: 20 de Junho de 2015.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução Nº 34 de 6 de setembro de 2013**. Disponível em: <file:///C:/Users/hellen/Downloads/resolucao_cd_34_6_9_2013.pdf>Acessado em: 04 de Junho de 2015.
- GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. In:___ **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas. 6º edição.2006 p. 41-47.
- JONES, France. Peça vital da organização. **Gestão Escolar**. Editora Abril: Edição 024, Fevereiro/Março, 2013. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/equipe/secretaria-peca-vital-organizacao-736927.shtml>>Acessado em: 20 de junho de 2015.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <http://www.fundacaoemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Dimensoes_da_gestao_escolar_%28livro_final%29.pdf> Acessado em: 04 de Junho de 2015.
- PINA, Mônica. Vice-diretor: o braço direito do gestor. **Gestão Escolar**. Editora Abril: Edição 028, Outubro/Novembro, 2013. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/equipe/vice-diretor-braco-direito-gestor-equipe-772913.shtml>> Acessado em: 20 de Junho de 2015.
- RICHARD, Robert Jarry. Observação. In:___ **Pesquisa Social**. São Paulo, Editora Atlas. 3ª ed. (revisada e ampliada)2008.p. 259-263.