

CAPÍTULO 4

GESTÃO ESCOLAR RELACIONADA COM A FORMAÇÃO DESTE PROFISSIONAL E A PRÁTICA DOCENTE NO ENSINO BÁSICO NA PANDEMIA E PÓS-PANDEMIA

Data de aceite: 16/02/2023

Alessandra Ednelza da Silva Leite

RESUMO: Investigar sobre as práticas da formação continuada dos gestores, seus desafios e necessidades sempre foram uma preocupação dos pesquisadores, isso é evidenciado pela quantidade de estudos existentes, porém tornaram-se essenciais no período da pandemia causada pelo COVID-19. No contexto educativo, essa formação tem fundamental papel para minimizar as lacunas deixadas na preparação acadêmica do principal sujeito da gestão escolar, e diante de novos contextos criados pelo ensino remoto emergiram com desafios formativos não previstos.

PALAVRAS - CHAVE: Gestão Educacional; Formação Continuada de Gestores; Educação Básica; Pandemia.

INTRODUÇÃO

Nossa sociedade vive um momento de grandes transformações com o avanço de tecnologias, a explosão de informação e de

conhecimento (Bauman 2011; Nóvoa 2019). Convivemos em uma sociedade globalizada na qual “a competição e o individualismo são características marcantes” (Gatti, 2017 p. 723), atrelada a injustiças econômicas, fragilidade de vínculos humanos e diversidade de demandas sociais. Diante desse contexto, o mundo é atingido pela Covid19 e a educação, que já enfrentava desafios perante a inserção tecnológica e midiática vivenciada pelos educandos e toda comunidade escolar, encontra-se sem parâmetros ao lidar com as dificuldades e novas exigências trazidas pela pandemia.

Desse modo, todos os atores sociais no âmbito educacional são conclamados a atuar no processo de ensino aprendizagem em um momento singular de nossa geração. Nesse contexto, a formação dos gestores constitui-se fundamental, pois é o gestor escolar que responde oficialmente por todas as ações da escola e cuja atuação torna-se preponderante ao desenvolvimento de estratégias e orientações pedagógicas que

direcionarão as práticas educativas e percursos de aprendizagem a serem vivenciados pela comunidade escolar. Além disso, são poucas as publicações nas quais os gestores relatam preparo para exercer suas responsabilidades, afinal, não foram adequadamente habilitados. Parece que há um distanciamento entre o que é abordado na teoria e as suas necessidades reais (Sóla, 2018).

E neste período pandêmico, a relevância de uma investigação sobre a formação de gestores decorre ainda da complexidade da escola e sua função principal que é a aquisição do conhecimento de forma organizada (Luck, 2000; Paro, 2012).

A formação necessária para o gestor escolar é apresentada pela Lei N° 9.394/96 de Diretrizes e Bases no artigo 64 (BRASIL, 1996), onde a formação básica da gestão escolar faz parte dos cursos de Pedagogia ofertada pelas instituições de ensino superior. Se por um lado, torna-se importante a necessidade de um gestor ser professor, em compensação torna a formação inicial do gestor frágil já que, em sua maioria, os cursos de pedagogia oferecem apenas uma disciplina sobre gestão educacional (Libâneo, 2015).

Sendo assim, investigar sobre as práticas da formação continuada dos gestores, pesquisar seus desafios e suas necessidades é essencial, já que parece que essa formação tem importante papel para minimizar as lacunas deixadas na preparação acadêmica inicial do principal sujeito da gestão escolar, o qual atua no comando das atividades acadêmicas, políticas e administrativas da escola na busca incessante da qualidade no ensino.

Considerando a Educação Básica, há um foco na atuação do gestor educacional, no intuito de promover diligência e equidade em seu trabalho, faz-se necessária uma formação sólida para efetuar a gestão da escola como um todo (Luck 2000)(Paro 2012). Pois, além das responsabilidades administrativas para um bom funcionamento de uma unidade escolar, é importante que se tenha também conhecimento teórico-prático, no que diz respeito, não apenas aos termos da legislação escolar, mas sobretudo, a coordenar e gerir o processo de ensino aprendizagem, de modo a fornecer subsídios ao corpo docente, que constitui a base da estrutura escolar, desde a Educação Infantil até ao Ensino Médio.

DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR

Ao examinarmos a escola, todos reconhecem a sua força e complexidade. Sustentou-se em todo o mundo, da maneira como a conhecemos, por mais de 150 anos de existência, e combateu com louvor um flagelo da sociedade; o trabalho infantil (Nóvoa, 2019). Considerando que quase todos os nossos jovens e crianças estão inseridos no ambiente escolar, sua magnitude e significação é tamanha que não imaginamos um mundo sem escola e constatamos que apesar de críticas e propostas de modificações em sua estrutura, estas não foram suficientes para conseguir esconder que sua importância está

consolidada na sociedade (Nóvoa, 2019).

O problema desta instituição está em sua incapacidade de produzir, ou atingir a todos seus educandos, de forma igualitária, produção de conhecimento crítico e reflexivo, isto é, reverberando em um ensino de qualidade. Esse entrave se agrava quando pensamos que é na escola que se produz a sociedade, onde se faz a democracia (Paro 2012, Imbernón 2016, Azevedo 2019). Sem escola de qualidade, não há democracia, não há liberdade (Imbernón 2016). O que buscamos na qualidade da escola é a **cidadania democrática**, onde crianças e jovens “...desenvolvam saberes, procedimentos e atitudes que permitam dar sentido à vida dos estudantes para participar na criação de um mundo melhor” (Imbernón 2016 p. 20). Sendo assim, não se pode falar de gestão escolar, sem refletir sobre a prática docente na Educação Básica.

É verdade que nossa Constituição de 1988, no Art. 206, inciso IV, declara a democracia um dos pilares da educação (Cury 2018). Ressaltamos que esse fato foi um grande avanço para a época, um feito extraordinário! Como forma de governo, a democracia é essencial para o exercício de outros direitos, e sua reivindicação no contexto educacional invoca o conceito de democracia de Bourdeau, segundo o qual o exercício das práticas democráticas deve acontecer desde cedo nos espaços como família, comunidade e escolas (AZEVEDO, 2018).

Nesse contexto, a cidadania é uma busca de uma boa educação porque, também ganha um novo sentido bem mais amplo através de Marshall além dos direitos civis e políticos, alcançam os direitos sociais como conquistas presentes do século XXI, quando a cidadania induz “...a capacidade que os sujeitos têm em poder participar das decisões da sociedade e poder alargar esse poder” (Cury 2018 p. 872) .

Para conseguirmos essas habilidades por nossos estudantes, precisamos de uma gestão com formação qualificada e sólida para gerir tamanho desafio. Afinal, é o gestor que embala a escola e em nossa Lei de Diretrizes e Bases (9394/96), é o responsável jurídico, administrativo e pedagógico por todo o trabalho oferecido.

Aliada a essa busca pela cidadania democrática, a gestão escolar presenciou neste ano as desigualdades sociais evidenciadas com mais força pela pandemia com uso das ferramentas digitais.

É fato que nascemos diferente mais vamos nos tornando desiguais. E o que impressiona é que seria a instituição escola que deveria lutar contra essa realidade, já que o Estado parece que perdeu à “guerra”. A função social da escola é uma tarefa importante nas nossas unidades de ensino. A desigualdade desenvolvida não é só com nossos alunos, mas também por todos os envolvidos na tarefa de ensinar. Assim, como os gestores podem enfrentar e ajudar estudantes com telas fechadas para não mostrar parede sem reboco;

docentes sem computadores adequados para ministrar suas aulas; alunos dividindo um mesmo celular com três irmãos; educadores sofrendo de ansiedade por pressão para lidarem com ferramentas que não tiveram formação. A lista é grande.

O que é preciso que o gestor tenha em mãos para enfrentar tais circunstâncias? Qual a formação necessária para o enfrentamento dos desafios postos? O que desenvolver em seu papel de gerir uma instituição de ensino neste momento pandêmico?

GESTOR ESCOLAR E SUA FORMAÇÃO

Primeiramente temos que entender que os termos gestão escolar ou administração escolar para buscar compreender sua formação necessária. Essas denominações estão inteiramente conectados às concepções históricas e sociopolíticas em processos administrativos (Luck 2000). Embora Paro (2015) considere apenas uma questão de nomenclatura, ressaltando a necessidade de investigar o conceito de administração sem viés político, econômico ou social e ressalta que o termo gestão é mais amplamente aceito.

Com maior frequência, até meados de 1980, detectamos a administração escolar com forte característica tecnicista e é dentro desta concepção de administração que as unidades educacionais tinham como fonte de práticas as teorias ligadas à administração empresarial, baseadas em técnicas automáticas, hierárquicas, com procedimentos pré-estabelecidos, independentemente das diferentes realidades educacionais e sociais (Luck 2000, Costa and Castanheira 2015, Paro 2015).

Assim, a função dos administradores escolar era de passar informações, indiferentes à aproximação nas relações sociais, sua função era essencialmente supervisionar as ações (Luck 2000). Uma escola sem altos ou baixos, pautada em resultados frios e sem vida como “dar notas e corrigir provas” (Luck 2000). Em uma escola assim, a formação dos líderes era generalizada, distante da prática, descontextualizada, possuía como enfoque os indivíduos e o método empregado consistia na transmissão de conhecimento (Luck 2000, Costa and Castanheira 2015).

Entretanto, logo após a Constituição de 1988, ganhamos a ampliação democrática na educação (Cury 2018). A gestão passa a ser uma necessidade de preocupação com as pessoas e suas relações. Embora que acreditamos que supervisionar, acompanhar e avaliar continuam sendo importante, criam-se também os mecanismos de participação através de conselho escolar e eleição de gestor, interessa-se pelos vínculos dentro e fora da escola, abraçando uma visão humanista, solidária e coletiva (Libâneo, 2013; Luck, 2000; Costa & Castanheira, 2015).

Há, assim, uma tendência para que a formação de gestores seja realizada com enfoque nas dificuldades encontradas nas escolas, priorizando o desenvolvimento de

habilidades que sejam necessárias obterem em suas práticas (Luck 2000). Nesse tipo de formação, os estudos de casos, análise de práticas proporcionando luz à teoria, à reflexão da fala dos gestores, aliados a busca de temas que influenciem o momento no qual a escola está vivenciando, a inovação de projetos de aprendizagem e a busca de interação escola/família/sociedade fazem de uma formação algo relevante aos seus gestores.

Essa concepção é reforçada por Imbernón (2016) quando enfatiza que a formação profissional do docente deve ultrapassar o ensino e criar espaços de aprendizagem coletiva, na qual a escola é o ator principal das ações de formação, levando-a a ser em escolas apesar de não acontecer nas escolas. Portanto, é fundamental que seja dada relevância ao processo educacional vivenciado nos espaços escolares.

A ideia das unidades educacionais como espaço formativo é também defendida por (Nóvoa 2019), quando exalta o poder coletivo das dimensões profissionais, através de um trabalho comum de valorização e de escuta do que acontece dentro da escola. As formações dos gestores educacionais também devem levar em consideração que são esses profissionais os principais responsáveis pela articulação e liderança, sendo necessário buscar os fundamentos da gestão e desenvolver relações que permeiam toda a comunidade escolar, sobretudo, o envolvimento nas atividades didático-pedagógicas.

É o gestor escolar que acompanha e avalia continuamente os aspectos pedagógicos, administrativos e políticos da escola. O gestor orienta, reorienta os rumos e ações das tomadas de decisões (Libâneo, 2015) e oferece subsídios para o bom desempenho da prática docente na Educação Básica.

Assim, a maior competência desse personagem essencial depende de sua formação tornando um desafio para as universidades, compartilhado pela formação continuada dos gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É essencial na formação de gestores, em um momento de ruptura de ações corriqueiras dentro de escola, considerar todas as mudanças que estão sobre o domínio pedagógico, administrativo, político e social no momento atual. A formação de gestores precisa considerar que professores, alunos e comunidade estavam despreparados para a realidade pandemia e tentar sair do estado de anestesia. Que especifique espécies de orientação ou necessidades que precisamos desenvolver para realizar o nosso trabalho junto aos estudantes e toda comunidade escolar, ou seja, considerar que os professores precisam de novas habilidades, que estudantes necessitam de apoio emocional, pedagógico mas também tecnológicos e que as comunidades exigem que o processo de mudança seja acelerada. Portanto, a formação é decisiva para os gestores para que tais mecanismos

aconteçam.

Precisamos que a formação interliguem ainda teoria e prática, que haja ações reflexivas, que tenham espaços para resoluções de problemas para impactar todas as ações pedagógicas, administrativos e sociais da escola.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Janete. Democratização Da Gestão Da Educação: Avanços e Perspectivas. **Retratos da Escola**. 2019. 12(24): 495.

BAUMAN, Zygmunt. **44 Cartas Do Mundo Líquido** [44 Letters From the Liquid Modern World], 2011.

COSTA, Jorge Adelino, and Patrícia Castanheira A Liderança Na Gestão Das Escolas: Contributos de Análise Organizacional. 2015. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE 31(1): 13.

CURY, Carlos Roberto Jamil. The Public and the Private in the Brazilian Constitution of 1988 and in the Education's Laws. **Educação e Sociedade** 2018, 9(145): 870–89.

GATTI, Bernardete Angelina. Formação De Professores, Complexidade E Trabalho Docente. **Revista Diálogo Educacional**. 2017, 17(53): 721–37.

IMBERNÓN, Francisco. **Qualidade Do Ensino e Formação Do Professorado: Uma Mudança Necessária**. São Paulo, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Heccus, 2015.

LUCK, Heloísa. Perspectivas Da Gestão Escolar e Implicações Quanto à Formação de Seus Gestores. Em Aberto. 2000, 17(72): 11–33. http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf.

NÓVOA, António. Os Professores e a Sua Formação Num Tempo de Metamorfose Da Escola. **Educação & Realidade** 44(3), 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática Da Escola Pública**. São Paulo, 2012.

— — —. **Administração Escolar: Introdução Crítica**, 2015.

SÓLA, Fabiana Becalette Scatolin. Capacitação Em Gestão Escolar: Estudo Interpretativista No Setor Público. *Isbn* 4(1): 121–38, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2017.12.025><http://www.depkes.go.id/resources/download/info-terkini/hasil-risikesdas-2018.pdf><http://www.who.int/about/licensing/>.