

**FORMAÇÃO CONTINUADA DOS DIRETORES: PARCERIA UNIVERSIDADE PÚBLICA E  
DIRETORIA DE ENSINO DE PRESIDENTE PRUDENTE**

Vanda Moreira Machado Lima , Andréia Nunes Militão, Fábio Perboni, Silvio Cesar Nunes  
Militao

Eixo 2 - Projetos e práticas de formação continuada  
- Relato de Pesquisa - Apresentação Oral

Este artigo apresenta e discute resultados parciais da pesquisa intitulada “Desenvolvimento Profissional do Gestor Escolar na Perspectiva da Pesquisa-Ação: das representações à reorganização escolar”, associada ao Centro Internacional de Estudos em Representações Sociais e Subjetividade-Educação, sediada na Fundação Carlos Chagas/SP, cujo objetivo precípua é aprimorar a formação dos gestores escolares da Diretoria de Ensino de Presidente Prudente (DE/PP). Tendo em vista a recorrência de modelos/processos formativos destinados aos gestores que não consideram seus saberes e práticas, o presente texto visa apresentar uma ação de formação continuada com diretores da DE/PP e identificar e analisar pela “voz” dos próprios profissionais, o que pensam da gestão democrática. A pesquisa, iniciada em 2012 ainda em andamento, se insere na abordagem qualitativa e utiliza como procedimento de coleta de dados a aplicação de questionário junto a 35 diretores da DE/PP (fase 1) e a avaliação dos sujeitos sobre a ação de formação continuada, mediante registro escrito individual (fase 2). Para categorização e análise das questões abertas recorreremos à técnica de análise de conteúdo. Com relação à ação de formação continuada, verificou-se que os diretores avaliam positivamente, e valorizam esse espaço de formação profissional. Constatou-se que a maioria dos diretores valoriza a gestão democrática e compreende o enorme desafio que isso representa em sua atuação profissional no cotidiano da escola pública. Palavras-chave: Formação continuada. Escola pública. Gestão Democrática.

**FORMAÇÃO CONTINUADA DOS DIRETORES: PARCERIA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA E DIRETORIA DE ENSINO DE PRESIDENTE  
PRUDENTE<sup>i</sup>**

Vanda Moreira Machado Lima; Andréia Nunes Militão; Fabio Perboni; Silvio Cesar Nunes Militão. Faculdade de Ciências e Tecnologia, UNESP.

**INTRODUÇÃO**

Considerando o contemporâneo cenário de grandes e contínuas transformações econômicas, sociais, científicas e tecnológicas, bem como a complexidade do contexto educacional na atualidade, que exige muito mais de todos os profissionais da educação, podemos afirmar que a busca de uma transformação da/na escola só será alcançada se tivermos como ponto de partida a formação desses profissionais, incluindo entre eles os gestores (diretores, vice-diretores e professores coordenadores). Julgamos que a identidade e a atuação dos gestores das instituições também são elementos essenciais. Dessa forma, torna-se necessário que o gestor tome decisões sobre problemas e dilemas da organização escolar, integrando os membros da equipe escolar na análise, na reflexão e nos encaminhamentos de soluções para os desafios apresentados no cotidiano da escola.

Nesse contexto, iniciamos a pesquisa intitulada “Desenvolvimento Profissional do Gestor Escolar na Perspectiva da Pesquisa-Ação: das representações à reorganização escolar”, associada ao Centro Internacional de Estudos em Representações Sociais e Subjetividade-Educação, sediada na Fundação Carlos Chagas/SP, cujo objetivo precípuo é aprimorar a formação dos gestores escolares da Diretoria de Ensino de Presidente Prudente (DE/PP). Esta pesquisa construiu uma nova forma de relação entre a universidade, cujo papel político e social a desempenhar deve superar o da simples crítica, e a rede pública de ensino, no caso a FCT/UNESP e a rede Estadual de São Paulo, elaborando uma proposta de formação continuada para os diretores da DE/PP mediante a perspectiva participativa e colaborativa, destacando a voz dos próprios profissionais, os problemas que identificam na sua prática e as suas necessidades formativas na construção de uma nova qualidade para a escola pública.

Para tanto, iniciamos a primeira fase do estudo, em 2012, que constituiu-se: contato com a dirigente da DE/PP, apresentação do projeto de pesquisa aos diretores, aplicação do questionário. No início de 2013

realizamos a socialização e discussão dos dados empíricos da pesquisa junto aos sujeitos pesquisados e elaboração da ação de formação continuada aos diretores da DE/PP que desejaram participar. Os dados empíricos coletados referem-se a vários aspectos, como perfil dos diretores, representações sociais (sobre escola pública, aluno, professor, diretor e gestão democrática), o papel e dificuldades do diretor, autonomia, gestão democrática e expectativa em relação aos alunos. Pelos limites de uma comunicação científica, neste texto discutiremos apenas dois desses aspectos: perfil e a concepção da gestão democrática.

Partindo do pressuposto de que a escola é o *locus* de materialização das políticas públicas educacionais e que também é uma instituição capaz de pensar/modificar suas práticas, a segunda fase da pesquisa compõe-se da ação de formação continuada, cujo objetivo é refletir e compreender os desafios e as necessidades formativas dos gestores na construção de uma escola de qualidade. Na sequência, a terceira fase do estudo objetiva elaborar uma proposta de ação de gestão democrática e participativa que se constitua numa intervenção na realidade das escolas<sup>ii</sup> a partir dos desafios e das necessidades diagnosticados.

A conclusão da primeira fase desta pesquisa e o início da segunda resultou no presente texto que visa apresentar uma ação de formação continuada com diretores da DE/PP e identificar e analisar pela “voz” dos próprios profissionais, o que pensam da gestão democrática.

A pesquisa se insere na abordagem qualitativa e utiliza-se como procedimento de coleta de dados a aplicação de questionário, no segundo semestre de 2012, para 35 diretores do total de 54 que atuam na DE/PP, e a avaliação dos sujeitos sobre a ação de formação continuada, mediante registro escrito individual. Para categorização e análise das questões abertas recorreremos à técnica de análise de conteúdo (FRANCO, 2008), na qual elaboram-se as categorias a partir da análise da resposta escrita dos sujeitos. Na elaboração das categorias, Franco (2008) apresenta dois caminhos: categorias criadas *a priori*: categorias e seus respectivos indicadores são predeterminados em função da busca a uma resposta específica do investigador. E categorias não definidas *a priori* que “emergem da fala, do discurso, do conteúdo das respostas e implicam constante ida e volta do material de análise à teoria” (FRANCO, 2008, p.53). Essa opção possibilita encontrar dados novos e diversificados. Nesta pesquisa optamos por trilhar este caminho.

O presente artigo apresenta inicialmente uma ação de formação continuada com diretores da DE/PP e seu perfil, na sequência identifica e analisa, pela “voz” dos próprios profissionais, o que pensam da gestão democrática.

### **AÇÃO DE FORMAÇÃO CONTINUADA NA DE/PP**

No processo de discussão dos dados empíricos com os diretores da DE/PP iniciamos a elaboração da ação de formação continuada em abril de 2013. A equipe é constituída por 25 diretores da DE/PP que aceitaram participar da pesquisa, três membros da DE/PP, cinco professores universitários e quatro alunos de pós-graduação.

A formação continuada é o conjunto de atividades desenvolvidas pelos professores ou outros profissionais da educação, “em exercício, com objetivo formativo, realizadas individualmente ou em grupo, visando tanto ao desenvolvimento pessoal como ao profissional”, preparando-os para a realização de suas atividades atuais ou de outras novas que se coloquem (ALMEIDA, 2005, p. 12).

[...] formação continuada é o prolongamento da formação inicial visando ao aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho, e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional. (LIBÂNEO, 2001, p. 198).

Entendemos a formação continuada como possibilidade de proporcionar aos profissionais da educação, no caso desta pesquisa os diretores, um processo constante do aprender a profissão, não como resultado do acúmulo de informação, mas como um momento de repensar as suas práticas e construir novos conhecimentos, que se constituem por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação de diferentes experiências dos profissionais. Ao longo de seu percurso profissional, aprendem, desaprendem, reestruturam o aprendido, fazem descobertas, testam hipóteses, elaboram novas práticas e reconstróem seus saberes.

A qualidade das ações de formação continuada está associada, dentre outros aspectos, “ao nível de envolvimento e de participação destes em todas as fases da actividade formativa, desde o momento da análise de necessidades e da formulação de objectivos de um dado programa até sua concretização e avaliação” (RODRIGUES, ESTEVES, 1993, p. 53). Valorizar as necessidades formativas dos sujeitos é uma primeira etapa do planejamento de ações de formação continuada, na medida em que orienta a

formulação de objetivos e subsidia a definição de conteúdos e atividades. (RODRIGUES e ESTEVES, 1993).

Nesta pesquisa desenvolvemos a formação continuada proposta pela universidade por meio de convênio com a DE/PP, estabelecendo uma parceria. É oportuno ressaltar, nesse momento, o imprescindível apoio da DE/PP para a concretização da ação de formação continuada em questão, tanto cedendo o espaço físico para a sua realização quanto propiciando a participação dos diretores nos encontros em horário de trabalho. Tal apoio, aliás, demonstra a confiança da DE/PP nos frutos vindouros de uma efetiva (e tão necessária!) parceria entre universidade e rede pública de ensino, bem como a valorização da competência dos seus gestores para pensarem e modificarem suas práticas no âmbito escolar.

Nesta parceria uma dimensão importante da atuação da universidade é constatar que lhe cabe não só formar professores e gestores, “mas também oferecer acompanhamento às suas ações e dar continuidade à sua formação em serviço” (ALMEIDA, 2005, p. 14).

Essa ação de formação continuada se fundamenta numa perspectiva crítica reflexiva que tem como objeto de análises e discussões a identificação, pelos participantes, das dificuldades e problemas de sua prática, iluminada pela qualificação teórica enfatizando um processo de ação-reflexão-ação, que visa propiciar a análise crítica dos desafios, a reflexão do campo de possibilidades em que se insere a prática do diretor, enfatizando a gestão democrática e a elaboração de um plano de ação para o enfrentamento e superação dos desafios diagnosticados.

Escolhemos a pesquisa-ação como metodologia nesta ação de formação continuada por seu reconhecido impacto na formação do educador e na formulação de políticas públicas da educação. Como aponta Pimenta (2005, p.523), a pesquisa-ação

[...] tem por pressuposto que os sujeitos que nela se envolvem compõem um grupo com objetivos e metas comuns, interessados em um problema que emerge num dado contexto no qual atuam desempenhando papéis diversos: pesquisadores universitários e pesquisadores (professores no caso escolar). Constatado o problema, o papel do pesquisador universitário consiste em ajudar o grupo a problematizá-lo; ou seja, a situá-lo em um contexto teórico mais amplo e assim possibilitar a ampliação da consciência dos envolvidos, com vistas a planejar as formas de transformações das ações dos sujeitos e das práticas institucionais.

Em relação à dinâmica da formação continuada já realizamos sete encontros, que ocorrem mensalmente, com quatro horas de atividades, no período da manhã, geralmente na segunda sexta-feira do mês. Esses encontros possuem a seguinte pauta: epigrafe, tema discutido, objetivo do encontro, informes gerais, retomada da reunião anterior, atividade do dia, café, trabalho em grupo e discussão, socialização do trabalho em grupo, registro escrito individual do encontro, avaliação do encontro e preparação do próximo encontro. Nesta pauta sempre organizamos uma atividade para os diretores desenvolverem na escola em que atuam e apresentarem, por escrito e oralmente, no encontro seguinte. Conforme Libâneo (2001, p. 190)

[...] não basta saber sobre as dificuldades da profissão, é preciso refletir sobre elas e buscar soluções, de preferência, mediante ações coletivas. Segundo Philippe Perrenoud, a reflexão possibilita transformar o mal-estar, a revolta, o desânimo, em problemas, os quais podem ser diagnosticados, explicados e até resolvidos com mais consciência, com mais método. Ou seja, uma prática reflexiva [...] leva a uma relação ativa e não queixosa com os problemas e dificuldades.

Importante salientar que os rumos/temas/conteúdos da ação de formação continuada vai tomando forma conforme o avançar dos encontros, através dos estudos teórico-reflexivos, da manifestação acalorada dos presentes e da rica e necessária troca de experiências entre os sujeitos. O interesse do grupo de diretores pela proposta de formação continuada em curso é atestado pela assiduidade e intensa participação de tais profissionais nos encontros até o momento promovidos.

Após cada encontro, fazemos uma avaliação em um grupo menor, composto pela equipe da FCT/UNESP (professores e alunos) e pelo Grupo de Referência da DE/PP (membros da DE/PP e dois representantes dos diretores) e organizamos o próximo encontro a partir das necessidades do grupo apresentadas.

Ancorados na dialogicidade problematizadora defendida por Paulo Freire e acreditando no potencial/capacidade da escola e seus sujeitos de pensar/modificar suas práticas, iniciamos um processo de reflexão sobre o papel do diretor na gestão democrática da escola pública estadual, o que resultou na identificação dos desafios para efetivar essa gestão, que envolve diferentes sujeitos da equipe escolar, como diretor, vice diretor, professor coordenador pedagógico, professor, funcionário, aluno, pais ou responsáveis. A reflexão sobre as causas desses desafios nos fizeram priorizar uma temática para a escola enfrentar como tema prioritário, que foi elencado pela

maioria como sendo o aluno desinteressado e desmotivado. Cumpre registrar que, em menor incidência, tivemos também a discussão sobre a função da escola pública.

A partir dos registros escritos da ação de formação continuada, verificou-se que os diretores a avaliam positivamente, bem como valorizam tal espaço de formação profissional, conforme trechos descritos abaixo:

Hoje foi o melhor encontro de todos, trouxe contribuição para o aprendizado do coletivo e até mesmo da metodologia da pesquisa-ação. (Sujeito 5 - 10/5/13).

O encontro foi muito proveitoso, pois veio refletir a nossa gestão, contribuindo para pensarmos nas reais possibilidades de mudanças a fim de tornar realidade a gestão democrática. (Sujeito 21- 10/5/13).

Toda reunião tem um objetivo; encontramos caminhos e soluções para nossos problemas. A luta é pelo nosso aluno, os problemas são comuns a todos. (Sujeito 1- 20/9/13).

A reunião foi muito produtiva e conduzida com bastante tranquilidade. O grupo trabalhou temas que trouxe da escola e que angustia toda a equipe e iniciou-se o trabalho de se discutir as soluções. Ficou claro que apenas iniciamos o trabalho e muito há que se pensar. (Sujeito 9- 20/9/13).

Estes relatos demonstram diferentes dimensões do trabalho realizado, com destaque para o envolvimento dos gestores no sentido de uma construção coletiva que partiu dos problemas enfrentados pelos diretores e que, por isso mesmo, foram capazes de gerar forte identificação com os pontos levantados nas discussões. Demonstram, ainda, que os diretores se compreendem como portadores de experiências, saberes e práticas, bem como agentes de sua própria formação e transformação da realidade escolar na qual estão inseridos.

## **PERFIL DOS DIRETORES DA DE/PP**

Para construir o perfil dos diretores nos valem da identificação de 13 categorias tratadas a seguir. Constatou-se que os diretores atuam em oito municípios da região oeste do Estado de São Paulo<sup>iii</sup>, sendo 20 diretores (ou 57%), de Presidente Prudente, três (ou 8,6%) de Martinópolis, três trabalham em Pirapozinho e três são de Regente Feijó; por fim tivemos um diretor proveniente dos municípios de Álvares Machado, Anhumas, Indiana e Taciba.

A maioria dos diretores (72%) atua em instituições escolares em que são oferecidos o Ciclo II do Ensino Fundamental e o Ensino Médio; 14% trabalham em escolas que, além desses níveis, oferece também a Educação de Jovens e Adultos; 5,7% atuam em escolas apenas com o Ciclo II do Ensino Fundamental e 5,7% apenas com o Ensino Médio.

Dentre os 35 sujeitos pesquisados, 69% exercem o cargo de diretor e 31% a função de vice-diretor. Do total, 54% são efetivos e os demais declararam estarem na condição de substitutos ou designados.

O sexo feminino é predominante, representando 86%. Esses dados confirmam o processo de feminilização do magistério. Queremos crer que a feminilização da função possa representar, de fato, uma conquista profissional das mulheres, do que, propriamente, símbolo de desvalorização social, decorrente da representação do trabalho feminino no imaginário social.

A faixa etária dos diretores varia de 31 a 66 anos, sendo que 63% deles têm mais de 51 anos, caracterizando, portanto, uma população mais experiente profissionalmente.

Com relação ao estado civil, constatamos que 80% dos diretores são casados, 9% são solteiros e 11% separados e/ou divorciados.

No que se refere ao grau de escolaridade do pai, os dados da pesquisa mostram que 74% não cursaram o Ensino Médio. Assim temos 6% que não possuem escolaridade; 54% cursaram da 1ª a 4ª série; e 14% freqüentaram da 5ª a 8ª série. Somente 14% possuem pai com título de curso superior. A escolaridade da mãe dos diretores, semelhante a dos pais, também se mostra baixa. Parte majoritária das mães (63%) não chegou a frequentar os bancos escolares do Ensino Médio, como segue: 9% não possuem escolaridade; 48% cursaram da 1ª a 4ª série e 6% frequentaram da 5ª a 8ª série. Igual a escolaridade dos pais apenas, 14% das mães possuem curso superior completo, e 3 delas possuem curso de especialização. O baixo grau de escolaridade dos pais dos diretores é, certamente, resultado do tardio processo de democratização do acesso à educação no Brasil, secular privilégio de uma favorecida e elitizada minoria, como nos aponta a história da educação brasileira.

Como indica a literatura especializada, se por longas décadas o grande problema da educação no país referia-se ao acesso, cuja exclusão de amplas camadas da população da escola era gritante, no tempo presente, com o avanço/consolidação do processo de democratização/expansão das oportunidades escolares, a questão da qualidade erige-se como seu crucial desafio.

Refletindo o processo supracitado, o grau de escolaridade do cônjuge dos diretores pesquisados é o que se mostra mais elevado. Pelos números, é possível constatar que os cônjuges apresentam boa formação escolar: 61% possuem escolarização igual ou acima do Ensino Médio completo. Merece

friso o fato de, do total de cônjuges, 20% possuírem Ensino Superior completo, 6% especialização e 6% mestrado.

### **CONCEPÇÃO DOS DIRETORES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Em relação à tomada de decisões no interior da escola, 77,1% dos diretores afirmaram que esse processo ocorre de modo coletivo. A predominância dessa afirmação, inicialmente, sugere a presença de uma gestão democrático-participativa que

[...] baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 325).

Entretanto, numa análise mais acurada das respostas, percebe-se que ao utilizarem-se do termo “coletivo”, os 77,1% dos diretores que enfatizaram a coletividade no processo de tomada de decisão na escola em que atuam não o fazem com a mesma conotação.

Desses, 25,9% usam o termo “coletivo” para se referir à equipe gestora e aos professores da escola. Para exemplificar esta visão, recorreremos à fala de um dos diretores: “O processo de decisões sempre é a de diálogo do grupo gestor e troca de informações com professores em HTPC” (Sujeito 29).

Outros 25,9% dos diretores empregam “coletivo” para se referir aos órgãos colegiados que existem na escola, tais como Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres (APM), Grêmios Estudantis, a equipe gestora e até mesmo a parceria desses colegiados com o Conselho Tutelar, Supervisor de Ensino da escola e Dirigente de Ensino. O sujeito 34 expressa o posicionamento desse grupo: “Através dos órgãos colegiados (Conselho de Escola, APM). Sempre obedecendo à legislação vigente, respeitando a vontade da maioria dos membros dos respectivos órgãos ou segmentos de escola”.

Tivemos 25,9% dos diretores que embora citem o “coletivo”, não mencionam quais sujeitos estão envolvidos nesse processo. Destaca-se como exemplo dessa concepção a fala do sujeito 26 que ressalta: “As decisões são tomadas no coletivo”.

O termo “coletivo” num sentido mais amplo e sintonizado com o princípio da gestão democrática, envolvendo a equipe gestora da escola, professores, funcionários, alunos e pais foi registrado por apenas 18,5% gestores. Ao se referir como são tomadas as decisões na escola, um diretor respondeu “Nos vários grupos que existem na escola, professores, funcionários de apoio, gestores, pais e alunos” (Sujeito 32).

Vale destacar que 17,1% do total dos diretores ressaltam que as decisões são tomadas preferencialmente no coletivo, mas que às vezes o diretor precisa decidir sozinho ou em conjunto com a equipe gestora da escola. Isso ocorre em virtude da ausência de tempo para consultar o coletivo ou dependendo da necessidade como, por exemplo, em questões administrativas. A fala do sujeito 20 expressa esse posicionamento: “Deveria ser um processo, mas as coisas e situações são tão adversas que nem sempre passam por um processo, elas ocorrem de forma imediatista, para ontem”.

Os diretores das escolas públicas estaduais pesquisadas demonstram uma valorização da gestão democrática nos dados empíricos. Afinal a

[...] coordenação do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais fundamentada na participação coletiva, é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola. É através dela que são fornecidas as melhores condições para que os diversos setores participem efetivamente da tomada de decisões, já que estas não concentram mais nas mãos de uma única pessoa, mas de grupos ou de equipes representativos de todos [...]. (PARO, 1988, apud LIBÂNEO, 2001, p. 224).

Verifica-se, dessa forma, que a maioria dos diretores (77,1%) ressaltam a importância da gestão democrática, uma vez que destacam as decisões da escola em nível coletivo. Porém, a partir de suas falas, é possível inferir que não existe consenso quanto ao processo de participação nestas decisões, o que se reflete nos diferentes posicionamentos sobre o significado das decisões tomadas “coletivamente”.

Nas escolas públicas estaduais a gestão democrática se concretiza de fato mediante órgãos colegiados, como Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres (APM) e Grêmios estudantis. Parente e Lück (2000) após mapearam os órgãos colegiados presentes em escolas públicas brasileiras, afirmam que

As estruturas de gestão colegiada são mecanismos coletivos escolares constituídos, em geral, por professores, alunos, funcionários, pais e por representantes da sociedade, escolhidos pela comunidade escolar, com o objetivo de apoiar a gestão da

escola e tornar a organização escolar um ambiente dinâmico de aprendizagem social. Através delas, portanto, “todas as pessoas ligadas à escola podem se fazer representar e decidir sobre aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos” (Consed, 1997, p.14) de modo que as mesmas se constituem um instrumento de participação e de gestão democrática (PARENTE; LÜCK, 2000, p. 156).

Interessante destacar que mesmo com a existência de órgãos colegiados, todos com atribuições deliberativas e com a LDB/96 estabelecendo como princípio a gestão democrática nas escolas públicas, não se “questionam a necessidade do diretor como executivo escolar que, nos sistemas de ensino, no Brasil, são investidos da autoridade máxima no estabelecimento de ensino” (PARO, 2011, p. 61).

A estrutura administrativa da escola está disposta de tal maneira que o diretor é sempre considerado o representante do Estado na unidade. Em termos weberianos, está ele na condição de quem tem toda autoridade, mas nenhum poder, ou seja, é capaz de fazer obedecer a vontade do Estado, de quem é representante legal, mas não tem poder de fazer sua própria vontade, se esta for contrária à do estado, mesmo que ela coincida com a vontade do colegiado ou da instituição escolar que dirige. Daí decorre a vulnerabilidade do diretor que, obediente às determinações do Estado, deve assumir a responsabilidade também pelas deliberações do conselho, porque é a ele, diretor, não ao conselho, que o Estado pede contas do funcionamento da escola. Disso advém a preocupação do diretor com a composição do conselho de escola, procurando usar sua autoridade para influir na escolha dos representantes, com receio de que esse colegiado delibere de forma a contrariar aquilo que ele considera a vontade dos órgãos superiores. (PARO, 2011, p. 61-62).

Nota-se que apesar da gestão democrática estar consagrada como princípio constitucional desde a Carta Magna de 1988 e comparecer também na LDB/96, “[...] essa determinação legal, por si só, não garante uma escola de qualidade e democrática. Esse fato mostra a necessidade de serem empreendidos esforços para a construção de uma escola realmente democrática” (SOUSA; CORRÊA, 2002, p. 57). Desse modo, coloca-se como desafio aos diretores a implantação de uma gestão democrática no cotidiano da escola pública estadual. Desafio ainda maior se considerarmos a existência de uma estrutura administrativa nada democrática, tal como mencionada acima por Paro (2011).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Trata-se de um trabalho desenvolvido em parceria entre a DE/PP e a UNESP, representados pelos gestores escolares e pelos pesquisadores

respectivamente, sobre o qual podemos fazer algumas considerações preliminares, ainda que as atividades estejam em curso.

Com relação à ação de formação continuada, verificou-se que os diretores avaliam positivamente, e valorizam esse espaço de formação profissional. Nesse sentido acreditamos que esta pesquisa poderá criar condições para que ocorram transformações nas práticas dos diretores no cotidiano de sua atuação profissional. Consideramos este aspecto de fundamental importância, uma vez que uma das críticas identificadas em relação aos processos formativos reside em seu caráter de afastamento da realidade, cursos empacotados e com conteúdos fechados, em certa medida impostos de forma inflexível, que não propiciam a busca coletiva de soluções para os reais problemas enfrentados pelos diretores no âmbito escolar.

Essa primeira fase (levantamento de concepções e dificuldades enfrentadas) realizada com sucesso cabe uma segunda que aponta para as soluções e as mudanças necessárias para isso. Nesse sentido existe concordância entre os pesquisadores e diretores envolvidos na pesquisa que essa solução será necessariamente construída coletivamente.

Por outro lado ao analisar os dados coletados percebe-se que termos com sentidos polissêmicos precisam ser discutidos de forma cuidadosa para se chegar a um entendimento entre os envolvidos. Embora a maioria dos diretores (77,1%) reafirme a importância da gestão democrática, destacando que as decisões são tomadas coletivamente, é possível inferir que existe um caráter polissêmico no uso do termo “coletivo”. Se de um lado, esse dado corrobora com a importância atribuída a uma gestão democrático-participativa, de outro, indica que a existência de órgãos colegiados nas escolas públicas estaduais não impede que o diretor acabe incumbido de atender, primeiramente, os interesses do Estado, reforçando seu “papel” enquanto representante deste no espaço escolar (PARO, 2011).

A “[...] coordenação do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais fundamentada na participação coletiva, é de extrema relevância na instalação de uma administração democrática no interior da escola” (PARO, 1988, apud LIBÂNEO, 2001, p. 224). Entretanto, pode-se inferir que a presença marcante da gestão democrática nos dados empíricos se subsidia, evidentemente, nas determinações da LDB/96 (art. 14), que estabelece esse modelo de gestão para o ensino público. Ainda que a compreensão ou a concretização do trabalho coletivo seja um desafio, visto

que muitos de nós ainda não estamos habituados a essa prática participativa, mesmo com aproximadamente 17 anos de promulgação da LDB/96.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, M. I. Formação Contínua de professores em face das múltiplas possibilidades e dos inúmeros parceiros existentes hoje. In: ALMEIDA, M. I. (org.). **Formação Contínua de Professores**. Brasília: Ministério da Educação. Boletim 13, p.11-17. agos. 2005.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: 20 out. 2012.

FRANCO, M L. P. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Líber Livro, 2008. 80p.  
LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 260 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 260 p.

\_\_\_\_; OLIVEIRA, João F; TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

RODRIGUES, A; ESTEVES, M. **Análise de necessidades na Formação de Professores**. Portugal: Porto, 1993.

PARENTE, Marta Maria de A.; LÜCK, Heloísa. Mapeamento de estruturas de gestão colegiada em escolas dos sistemas estaduais de ensino. **Em Aberto**, v. 17, n.72, Brasília: INEP, p. 156-162, fev/jun. 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. São Paulo: Cortez. 2011.

PIMENTA, Selma Garrido. Pesquisa-ação-colaborativa: construindo seu significado a partir de experiências com a formação docente. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n.3, p. 521-539, set/dez.2005, p. 523.

SOUSA, José V; CORRÊA, Juliane. Projeto Pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola. In: DAVIS, Claudia. (et al). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.p. 47-75.

---

<sup>i</sup> Participam desta investigação os autores deste texto e outros pesquisadores da Faculdade de Ciências e Tecnologia/UNESP: Profª Drª Yoshie Ussami Ferrari Leite; Prof. Dr. Cristiano Amaral G. Di Diorgi; Profª Drª Maria Suzana de Stéfano Menin; a doutoranda Juliana Aparecida Matias Zech e a mestranda Patrícia Cralcev de Azevedo.

<sup>ii</sup> A princípio, quatro escolas estaduais da DE/PP serão intencionalmente selecionadas para desenvolvimento de tal fase da pesquisa.

<sup>iii</sup>A Diretoria de Ensino de Presidente Prudente abrange 11 municípios: Alfredo Marcondes, Álvares Machado, Anhumas, Caiabu, Indiana, Martinópolis, Pirapozinho, Presidente Prudente, Regente Feijó, Santo Expedito, Taciba.