

# UM CAMINHO A PERCORRER: DA DOCÊNCIA À GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR-BA

## FROM TEACHING TO BE A SCHOOL MANAGER IN THE MUNICIPAL EDUCATION NETWORK OF SALVADOR -BA

Fabrcio Oliveira da SILVA<sup>1</sup>

Leandro Gileno Milito NASCIMENTO<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o caminho, a formaço e os desafios do professor que se torna gestor escolar na rede municipal de Salvador-Ba. Reflete-se aqui como os professores tornam-se gestores no âmbito da Secretaria Municipal de Educaço de Salvador – SME, fundamentando-se na compreensõ de gestõ defendida por Nóvoa (2009). O presente texto discute a gestõ escolar enquanto uma das dimensões da profissõ docente, concebendo, portanto, que o professor é, em potencial, um gestor escolar. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, tendo como dispositivo a análise dos cursos de gestõ escolar oferecidos pela SME. O estudo permite concluir que é necessário investir em formaço es para gestores, com significativa carga horária e inserço dos cursistas no âmbito da gestõ, enquanto durar o processo formativo. Percebe-se, ainda, como os cursos apresentam algumas fragilidades, entre as quais o fato de serem muito teóricos, pouco auxiliando os gestores escolares no desenvolvimento de competências de resultado, planejamento, liderança pedagógica e administrativa.

**Palavras-chave:** Formaço. Gestor. Professor.

### Abstract

This article aims to analyze the way, the formation and the challenges of the teacher who becomes school manager in the municipal network of Salvador-Ba. It reflects on how teachers become managers within the Municipal Education Secretariat of Salvador - SME. Based on the management understanding defended by Nóvoa (2009), the present text discusses the school management as one of the dimensions of the teaching profession, conceiving, therefore, that the teacher is in potential a school manager. The research is characterized as qualitative, having as a device the analysis of the school management courses offered by SME. The study concludes that it is necessary to invest in training for managers, with a significant workload and insertion of the trainees in the scope of management while the training process lasts. It was noticed how the courses present some weaknesses, among which the fact of being very theoretical and little help to the school managers in the development of results, planning, pedagogical and administrative leadership skills.

---

<sup>1</sup> Doutor em Educaço e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Mestre em Filologia e Língua Portuguesa pela Universidade de São Paulo (USP). Professor Assistente da Universidade Estadual de Feira de Santana. Lotado no Departamento de Educaço. Professor permanente do Programa de Pós-Graduaço em Educaço – PPGE/UEFS. Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Docência, Narrativas e Diversidade na Educaço Básica. Coordenador do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Pedagogia Universitária. E-mail: [faosilva@uefs.br](mailto:faosilva@uefs.br)

<sup>2</sup> Mestre em Gestõ e Tecnologia Aplicada à Educaço pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Coordenador Pedagógico da Rede Municipal de Ensino de Salvador-BA. Membro do Grupo de Pesquisa em Docência, Narrativas e Diversidade na Educaço Básica. E-mail: [leognascimento@gmail.com](mailto:leognascimento@gmail.com)

**Keywords:** Formation. Manager. Teacher.

## **Introdução**

A formação dos profissionais da educação tem se constituído num grande desafio para as políticas públicas educacionais em nosso país. Durante muito tempo, houve uma grande preocupação com a formação continuada dos professores. Todavia, tanto nas secretarias de educação, quanto nas universidades, pouco ou quase nada se falava sobre a dimensão da gestão escolar, sobretudo no que tange à formação desse profissional. O professor que poderia se tornar um gestor escolar não tinha na sua formação inicial um conhecimento sobre temáticas e práticas relacionadas à autonomia pedagógica, financeira e administrativa da escola. Desse modo, os professores que resolvem participar dos processos de eleição de gestores escolares, deparam-se com um grande desafio: o de se capacitarem na ação, atualizarem-se, renovarem sua bibliografia, enfim, cuidarem da sua própria formação (NASPOLINI, 2000).

Ser professor ou gestor escolar hoje é conviver com as mudanças constantes, com os impactos das diversas informações aligeiradas sobre o ensino e a aprendizagem, sobre projetos, programas, novas diretrizes, etc. Dessa forma, se faz necessário um redimensionamento de ações e movimentos formativos, que tragam para a discussão da formação docente, a gestão escolar, suas implicações, características e atributos educativos e administrativos. Por essa visão, acreditamos que o curso de formação precisa apontar para uma redefinição e um repensar do papel desses profissionais da educação na escola, principalmente porque a gestão escolar, além de atributos administrativos, comporta elementos educativos que são basilares para o desenvolvimento da profissionalidade docente.

Pensar a gestão escolar no lócus de atuação profissional e nas travessias formativas requeridas pelo processo, emerge como ponto central de discussão desse trabalho, que busca compreender como a gestão se efetiva a partir de vivências e experiências do professor, constituídas pela imersão do docente no cotidiano escolar, em que a gestão escolar lhe é imposta sem uma prévia formação para isso. Assim, a realidade da atuação profissional desenvolvida por muitos gestores se torna um elemento de superação de desafios, uma vez que, em alguns casos, a gestão é imposta por força de nomeações, indicações, e até seleções, mas nem sempre pela condição formativa.

Tornar-se gestor, diante da problemática que evidenciamos, constitui um caminho polarizado por algumas situações, dentre as quais a formação, que se insurge como um caminho possível, viável, mas que pouco tem contribuído para o processo, salvo se considerarmos a formação experiencial, que segundo Josso (2004), é lograda nas vivências e experiências que cada sujeito constrói a par-

tir da sua história de atuação profissional. A partir desse contexto, o presente trabalho se desenvolve em torno de algumas questões, quais sejam: Quais contribuições a formação gera para o desempenho da gestão escolar? Como o professor se torna gestor na rede municipal de Salvador?

O estudo é de base qualitativa e produziu-se a partir de revisão bibliográfica e de uma análise documental do projeto de curso para a formação de gestores da rede municipal de Salvador. Assim, buscou-se analisar quais são as tessituras constitutivas do referido curso, e como ele se organiza em função da viabilidade de ofertar a formação para gestores.

Nessa perspectiva, o presente estudo possibilita uma discussão em torno da formação inicial em Pedagogia, bem como dos atributos dos cursos de formação de gestores escolares, oferecidos pela rede municipal de ensino de Salvador, buscando entender como a formação e as aprendizagens experienciais possibilitam ao professor tornar-se gestor escolar.

### **O curso de pedagogia e a formação de professores e gestores escolares**

A Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006, que ao instituir as diretrizes curriculares nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura, homologa a extinção das habilitações específicas para a formação profissional da área educacional, atribuindo ao curso de formação de professores a responsabilidade por formar, também, gestores, coordenadores, planejadores, avaliadores e profissionais apoiadores do ensino, considerando que tais atividades, exercidas em função do magistério, exigem conhecimentos pedagógicos, além dos específicos. A referida resolução determina que:

O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar, e em outras áreas, nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos (BRASIL, Resolução CNE/CP nº 1/2006).

Essa resolução nos leva a refletir acerca da tessitura formativa que gera a possibilidade de atuação do profissional licenciado em Pedagogia, dando início a um debate que amplia o efeito da formação, bem como das consequências que ela promove, já que ser professor implica na condição de ser, também, um gestor pelo viés das competências formativas adquiridas ao longo de um curso de formação. Nesse sentido, é compreensível a ideia de que uma formação sólida e de qualidade dos professores pode contribuir para um melhor desenvolvimento educacional. Percebemos, também,

que neste documento, evidencia-se que a formação pedagógica implica na condição de desenvolvimento de formação em gestão da educação.

A referida resolução, faz saber, portanto, que a formação inicial de professores é condição basilar para a promoção da formação, e conseqüente atuação profissional na gestão escolar, não entendida como outra profissão, mas, como assevera Nóvoa, (2009) em uma dimensão da profissão docente, a qual integra saberes e práticas da docência. Ser professor, nesse contexto, não exclui a possibilidade de ser gestor, uma vez que essa atuação profissional se inscreve no campo da docência como uma atividade que a integra e que constitui a tessitura do ser professor. No entanto, reconhecemos que ser gestor demanda outros saberes e práticas, além da formação inicial, a qual nem sempre possibilita aquisições e o desenvolvimento de experiências. Em alguns currículos do curso de Pedagogia, a gestão escolar não passa de uma disciplina que compõe a grade formativa. Nem sempre a formação inicial possibilita a produção de experiências e de vivências da gestão, pois os estágios e as práticas educativas voltam-se sempre para a sala de aula e para as funções pedagógicas da formação. Diante de tal contexto elucidativo, acreditamos na importância dessa formação inicial sobre gestão escolar, pois o profissional necessita desse conhecimento para entender, contribuir e gerir sua futura escola, caso venha se interessar pela função.

Franco (2014), em sua tese de doutorado, tratou sobre a formação de gestores no curso de Pedagogia. Ele fez uma análise de 130 cursos de Pedagogia e chegou à seguinte conclusão:

Identificamos que nos cursos das instituições públicas (33) a formação inicial para atuação no campo da gestão escolar e educacional, apresenta em torno de 4 a 11 disciplinas em todo o curso, sendo que em apenas 22% desses cursos tais conteúdos são priorizados em 4 disciplinas durante toda a formação, enquanto que em cerca de 54% dos cursos são oferecidas ao menos 7 disciplinas vinculadas à formação para a gestão escolar (p. 225-226).

Nesse mesmo trabalho, o autor analisou 97 cursos de Pedagogia em instituições privadas, e identificou que a mesma formação do gestor ocorre essencialmente no trabalho de 2 a 8 disciplinas, com conteúdos superficiais para a formação do gestor escolar. Isso implica em reconhecer o pouco valor que a gestão escolar tem assumido no currículo do curso, principalmente pela inexistência de práticas, estágios e experiências no campo da gestão. Os programas de formação, como o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência – PIBID, criado pela CAPES em 2007, e que a partir de 2009, passa a figurar como um programa que integra todas as licenciaturas, focando na formação inicial de estudantes universitários, segundo Silva (2017), e inserindo-os no cotidiano da escola, para a vivência e a produção de experiências de saberes e práticas relativos à docência. No entanto, não há

um programa específico, nem no PIBID, que possibilite a formação e a atuação para a gestão, a vivência e a aprendizagem dos saberes do gestor.

Franco (2014) chama a atenção para o fato de que a formação do gestor escolar no curso de Pedagogia é baseada no oferecimento de disciplinas mais generalistas e tradicionais, que vêm desde o Parecer do CFE 253/69 como, por exemplo, Política ou Legislação Educacional, Gestão Escolar, Estrutura e Funcionamento da Educação, e Organização da Educação Básica. Além disso, esses componentes são de natureza teórica, limitando-se a discussões e trabalhos que pouco investem na compreensão das práticas, vivências e experiências dos gestores. Trata-se, portanto, de componentes que possibilitam a compreensão da função, mas não para a produção de saberes, vivências e experiências no campo prático, no contexto do cotidiano escolar. Pelo que Franco (2014) nos mostra, é possível entender que a organização curricular permanece no conservadorismo, não atendendo às demandas contemporâneas que ocorrem no ambiente escolar.

A formação do professor para assumir a gestão ainda está muito tímida. Não observamos a implementação de políticas com foco na formação dos professores, com vistas às aprendizagens de especificidades da gestão escolar. Acreditamos que as práticas de formação dos docentes das escolas públicas merecem um novo olhar e reflexões sobre a gestão escolar, dada a importância desta na possibilidade de aprendizagem da futura função gestora.

Ao adentrar a função da gestão escolar, o professor, que foi formado para trabalhar com a gestão de sala de aula, passa a assumir o papel do gestor escolar, tendo que lidar com as demandas pedagógicas, financeiras e administrativas. Esse professor chega a esse momento, muitas vezes, sem saber lidar com essas dimensões da gestão escolar, e exatamente porque lhe faltou o percurso formativo, tão necessário para a compreensão da dinâmica administrativa que a gestão requer. São saberes e práticas próprias de uma ação que envolve uma complexa dinâmica do saber: quando e como gerir processos que envolvem recursos, pessoas e situações políticas que se impõem às escolas, sobretudo as públicas.

Gatti (2009), analisa a contribuição das pesquisas sobre a formação de profissionais da educação, indicando que existem alguns problemas de gestão envolvidos nos processos formativos e no exercício da profissão. O que a autora sinaliza vai ao encontro do que nos mostra Franco (2014), ao considerar que a formação inicial pouco investe nas questões da formação de gestores. Faltam condições, ações e práticas que possibilitem aos professores em formação inicial a vivência e as experiências sobre as questões da gestão escolar, principalmente pela complexidade e não linearidade dessas

ações, uma vez que a gestão escolar se constitui no entremeio das complexidades cotidianas vividas por cada escola e por cada governo que a rege. Com isso, fica clara a importância da formação desses profissionais, possibilitando ao profissional da educação participar do aprendizado das atividades específicas da gestão, assim como da docência.

### **Caminhos e formação: o ser professor**

No contexto da educação escolar, são muitas as discussões, pesquisas e estudos sobre os processos formativos da profissão docente, da prática pedagógica, dos saberes e competências dos docentes como pontos importantes para demarcar a decisão de tornar-se professor na Educação Básica. Percebemos que a atual conjuntura educacional vem tratando a formação docente como algo dinâmico e contínuo, em que a qualificação desse profissional é interpretada como essencial para uma educação de qualidade.

Nesse processo de tornar-se professor, acreditamos que, além da escolha pessoal de cada um, deve vir atrelado a isso um investimento na formação inicial e continuada de modo a vencer os desafios da educação. Sobre a formação inicial, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9394/96, estabelece, no seu artigo 62, que:

A formação de docentes para atuar na Educação Básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura plena, admitida como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, e oferecida em nível médio, na modalidade normal (BRASIL, 1996).

Observa-se que a legislação federal assegura aos docentes a formação inicial para atuação na Educação Básica. Em cumprimento à determinação legal, algumas ações já foram implementadas, a saber: a criação dos Institutos Superiores de Educação (ISE) como lugar de formação, que podem ser integrados a ou isolados de universidades; a criação do curso Normal Superior, para a formação dos professores em nível médio, que atuarão na Educação infantil e nas primeiras séries do Ensino Fundamental; as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, que toma a competência como eixo da formação; o Sistema Nacional de Certificação e Formação Continuada de Professores, e a Resolução CNE/CP nº 1/2006 (SCHEIBE, 2003). Todavia, é importante destacar que nem sempre o que a lei determina é cumprido pelo poder público. Assim sendo, não é sempre que os direitos dos docentes estão assegurados.

No que concerne à formação continuada, constitui-se uma necessidade, principalmente, na área das atividades educativas e, em particular, para os profissionais que atuam em sala de aula. A

formação continuada precisa ser efetuada não como um momento de atualizações, mas como um processo permanente de desenvolvimento profissional, de forma a assegurar a todos os participantes do trabalho escolar os instrumentos que a atividade educativa está a exigir.

Nesse contexto, essa formação, para ser efetiva, precisa se apoiar em uma reflexão sobre a prática cotidiana, com vistas a promover um processo permanente de autoavaliação, orientado para a construção contínua de uma postura e de um discurso pedagógico coerente. Para trabalhar a reflexão sobre a prática, é preciso que os professores sejam ajudados a superar certos entraves ainda existentes quanto ao relato objetivo de suas práticas, e ao registro de suas experiências, e ainda, que seja incentivado a partilhar as dificuldades e os êxitos alcançados.

O processo de reflexão, no entanto, exige uma predisposição para aprender a partir, também, de um questionamento crítico sobre a intervenção no exercício da prática docente, quer quanto ao conteúdo que ministra, quer quanto à forma de abordagem desse conteúdo. É preciso compreender os fundamentos e os conteúdos das disciplinas escolares, porque é essa compreensão que orienta a forma de abordagem de cada um desses conteúdos. Perde sentido, então, a dicotomia conteúdo e forma. Por último, e não menos importante, o processo de reflexão deve, ainda, orientar a análise da prática docente na perspectiva de seus pressupostos, tendo em vista a busca da coerência necessária entre teoria/prática, discurso/prática, discurso/postura pedagógica.

Nessa direção, partindo do princípio de que a formação de professores deve ser continuada e construída dentro da profissão, Nóvoa (2009) aponta cinco aspectos que devem inspirar os programas de formação de professores: 1. Prática – instituição das práticas profissionais como lugar de reflexão e formação; 2. Profissão – desenvolvimento de uma cultura profissional, concedendo aos professores mais experientes um papel central na formação dos mais jovens; 3. Pessoa – reconhecimento da dimensão pessoal da profissão docente; 4. Partilha – valorização do trabalho em equipe e exercício coletivo da profissão; 5. Público – responsabilidade social, com participação profissional no espaço público da educação.

Dessa forma, levando em conta os aspectos citados, a formação continuada deve ser encarada como uma necessidade de mudança do paradigma de ensino, da postura do profissional, o que exigirá um movimento nos processos de construção e, muitas vezes, de reconstrução da aprendizagem e da atividade docente, que possam atender as demandas dos estudantes, levando em conta as mudanças aligeiradas da sociedade. A formação é um dos elementos norteadores do desenvolvimento profissional docente.

## **O tornar-se gestor escolar: dimensão da profissão docente**

Os estudos acerca da qualidade da educação pública brasileira e da melhoria do desempenho dos estudantes, põem em relevo a importância do trabalho do gestor escolar, evidenciando a necessidade de investir em políticas de formação de gestores, a fim de enfrentar os desafios da escola e alcançar os objetivos almejados.

Para ser gestor escolar, é preciso ser professor, uma vez que a gestão é uma dimensão da profissão docente e não de outra profissão, tendo experiência em sala de aula. A formação exigida é em nível superior com ênfase em educação. Em alguns casos, existe uma formação extensionista em gestão escolar, que é requerida. No entanto, esse não é um critério utilizado por muitos municípios e secretarias estaduais. Ser licenciado em qualquer área de educação e ter experiência em sala de aula são condições elementares e a base para a investidura no cargo de gestor escolar, como é o caso da SMED – Salvador. É assim, também, que acontece em muitos municípios baianos. Ainda existem algumas redes de ensino que fazem indicações políticas, sendo que essas pessoas, muitas vezes, não têm experiência em sala de aula nem na gestão escolar.

Observamos que muitos sistemas de ensino adotam processos de eleição de gestores para a direção de escolas, desenvolvendo políticas públicas de formação de gestores, e avançando no sentido de garantir ao gestor escolar conhecimentos básicos para enfrentar os desafios da gestão escolar.

Partindo das mudanças que vêm acontecendo no cenário educacional, de suas consequências na gestão escolar, e do perfil atual das lideranças escolares, começam a surgir políticas públicas de formação referentes ao gestor escolar, mais especificamente a partir do ano 2000, conforme Freitas (2009). Foi nessa década que aumentaram as possibilidades e as estratégias de preparação de gestores escolares pela necessidade de melhorar as condições educacionais do País. Para a autora, esses programas têm como foco aumentar a qualificação do gestor para fazer frente às demandas, aumentando a competência e a racionalidade gestora, seu poder de decisão e a capacidade de mobilizar as comunidades escolares e locais em prol da melhoria dos processos e resultados educacionais.

Nesse sentido, Lück (2008) apresenta algumas limitações que existem nessas formações e que não contribuem para a formação do gestor escolar: programas pautados em generalizações, com distanciamento entre teoria e prática; descontextualização dos conteúdos; enfoque no indivíduo, e métodos de transmissão de conhecimentos.

Nesse contexto é que se insere a formação do gestor escolar na rede municipal de Salvador-BA, através de políticas de formação de gestor escolar em esfera federal, com os programas Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública e o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO).

Nos âmbitos institucional e local, a formação inicial de gestores, promovida pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador (SMED), de 2006 a 2014, se restringe a um curso de gestão escolar com carga horária de 80 horas nos anos de 2006 e 2009; já no ano de 2014 esse curso passou a ter uma carga horária de 40 horas, na modalidade de Ensino a Distância (EaD). Esse curso é realizado a cada três anos, caracterizando-se como um dos requisitos para ser gestor escolar.

O referido curso tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento das competências básicas para o exercício efetivo das funções de diretor e vice-diretor, e para atuação nas unidades escolares da rede municipal de ensino (Módulo I - Curso de gestão, 2006).

O curso de gestão escolar é uma exigência da Lei Complementar Municipal 036/2004, art. 35, e tem como objetivo proporcionar a seus participantes, conhecimentos básicos para administrar uma instituição pública de ensino, de forma a criar um perfil de gestão para as escolas da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador.

É no curso de gestão escolar que o profissional da educação de Salvador torna-se gestor de escola, sendo “preparado” e “formado” para atuar na gestão escolar. Vale lembrar que esse curso não tem continuidade durante o mandato do gestor, e também não há um acompanhamento da prática desse profissional como forma de contribuir para a gestão escolar. Nesse sentido, evidenciamos alguns problemas do ponto de vista formativo, e que nos provoca a pensar sobre, se de fato, existe relevância do curso para o desenvolvimento profissional de docentes que assumem a gestão escolar.

Inicialmente, destacamos o problema da carga horária. O curso tinha uma programação de 80 horas, que depois se reduziu para a metade, passando a ser online. Isso, por si só, já evidencia o pouco reconhecimento do aspecto formativo do curso para o desenvolvimento da ação dos gestores. Com essa carga horária não é possível entender a complexidade da função que se assume, nem tampouco desenvolver experiências e vivências que possibilite os professores a executarem com competência suas funções na escola. Muitos erros são cometidos em função dessa falta de experiência e do não conhecimento que o professor tem de seu papel na escola. Trata-se de pecar por ignorância, pois a formação não criou as condições necessárias para o desenvolvimento de saberes e práticas, principalmente no campo da gestão política e administrativa da escola. Em sendo online, a formação não

possibilita a vivência do cotidiano da função de gestão, muito menos de compreensão do cotidiano da própria escola onde o gestor irá atuar.

Outra situação se evidencia nas relações interpessoais, com estudantes, funcionários, professores e comunidade escolar, e que não é vivenciada ao longo da formação, o que por vezes, causa aos professores que assumem a gestão da escola, um estranhamento por parte dos outros segmentos, perturbando, em relativa proporção, o êxito da gestão de pessoas, que a gestão escolar, também requer em sua tessitura constitutiva. Formar-se gestor e ser gestor escolar implica em uma condição de manutenção de práticas e saberes que estão diretamente relacionados aos aspectos da convivência com o outro, a fim de lograr êxito na tarefa a ser realizada. As figuras do diretor e do vice-diretor precisam ser aceitas, mas não por imposição, mas para lidar com condições de aceitação e de produção de experiências com e na escola, o que o curso em tela não possibilita. Forma-se o gestor fora do contexto e das práticas que ele vivenciará para atuar profissionalmente.

Destaca-se, ainda, o fato de que o curso não possibilita uma articulação com a formação permanente que deve se constituir como fórum de avaliação e de acompanhamento dos gestores. A relação formação e atuação profissional, nesse contexto, se vê amplamente prejudicada, uma vez que, entre o curso e a atuação não há nenhuma relação que signifique apoio e condição permanente de produção de conhecimento para os gestores.

Acreditamos que a formação continuada de gestores deve seguir uma perspectiva sistematizada e permanente, que vise a responder às demandas da prática cotidiana da escola. Entendemos que existe uma estrutura física e humana no plano ideal, para que a escola funcione com excelência. Mas compreendemos que esse objetivo nem sempre é alcançado nos espaços escolares da rede municipal de ensino de Salvador.

Percebemos que a formação para os gestores escolares é importante, mas parece que não tem sido satisfatória, no sentido de oferecer aos gestores auxílio para os desafios a enfrentar no cotidiano escolar. Cada vez mais, esses gestores sentem dificuldades ao gerir a escola.

Atualmente, as políticas educacionais do governo federal, dos governos estaduais e municipais não vêm atendendo às exigências para preparar e qualificar os professores e gestores. Nesse contexto, Santos, Guiselini e Marques (2003) apresentam algumas razões pelas quais isso vem acontecendo:

Ausência de uma política educacional comprometida com a sociedade e não com interesses político-partidários; descontinuidade dos projetos; falta de planejamento e visão estratégica das autoridades educacionais; subestimação da capacidade de participação

dos interessados na formação, bem como na formulação das políticas de ensino; falta de metodologia adequada para essa formação e dificuldade em se promover o encontro entre a teoria produzida na academia e a prática vivenciada pelos profissionais que atuam no cotidiano das escolas. (SANTOS; GUISELINI; MARQUES 2003, p.120)

Acreditamos que os referidos autores trazem razões pertinentes, corroborando a pesquisa de Nascimento (2015), quando ele afirma que os cursos de formação de gestores não atendem as necessidades desses profissionais. Surgem muitos questionamentos que apontam para uma redefinição e um repensar do papel desses profissionais da educação.

A elaboração das propostas para a formação dos professores da Educação Básica, bem como dos gestores escolares está atrelada às diretrizes legais, e essas precisam ser repensadas, a fim de que se possibilitem condições de manutenção de uma formação permanente, que permita a articulação com as questões da atuação profissional, a fim de que os gestores possam constituir trajetórias formativas nos contextos específicos em que a docência e a gestão são produzidas.

Sendo assim, acreditamos que o gestor escolar da rede municipal de Salvador/BA deve também ser constantemente habilitado a entender as nuances e atribuições desses cargos, a fim de compreender todo o processo de funcionamento de uma unidade escolar, e poder, assim, orientar os profissionais que com ele atuam. Para isso, a questão precisa ser evidenciada nas travessias formativas e no debate sobre as aprendizagens experienciais que ocorrem no contexto da atuação profissional, palco da produção de saberes e práticas que atendam às necessidades da realidade que o docente vivencia.

Apesar dos avanços obtidos nas últimas décadas, o conhecimento sobre a atividade da gestão educacional suscita, ainda, muita interrogação e estudos, constituindo-se em campo de pesquisa, que é uma área da educação que tem sido pouco estudada. O tema da formação de professores e gestores escolares sempre provocou muito debate nas universidades, escolas e secretarias de educação. Não podemos negar que a tão almejada e falada qualidade de ensino possui relação direta com a qualidade da formação recebida pelos futuros professores e gestores das escolas das redes públicas de ensino.

Compreendemos que a Secretaria Municipal de Educação de Salvador-BA necessita privilegiar, em suas políticas educacionais, a formação continuada e específica para os gestores escolares, a partir de parcerias com as universidades, as quais, por excelência, são as agências formadoras que

podem conduzir a formação dos profissionais de educação, além de aproximar os gestores do meio acadêmico, despertando neles o interesse pela pesquisa.

### **Considerações finais**

Percebemos que, do ponto de vista geral, a formação do professor no curso de Pedagogia vem requerendo maior intensificação no que concerne às temáticas e práticas da gestão escolar, bem como demandam ser colocadas na ordem de prioridades das políticas públicas, de modo a desenvolver competências e habilidades para lidar com as diversas atribuições do gestor escolar, com vistas a capacitá-los para atuar de forma competente, posicionando-se frente aos desafios postos por uma sociedade em constante mudança.

Dessa forma, acreditamos em uma formação que dê subsídios aos professores para que estudem e pesquisem a dimensão da gestão escolar, e que os professores gestores, que estão na gestão escolar, possam adquirir conhecimentos e subsídios para gerir sua unidade de ensino com competência, norteados por um paradigma de gestão democrática, coerente com a especificidade da organização escolar.

Nesse contexto, Lima (2001) afirma que muda o conceito de professor se se alteram o formato da sua formação, já que o papel do professor se transforma junto com a sociedade. Hoje ele assume papéis que antes não lhe cabiam, o que gera uma demanda na organização do currículo dos cursos de formação de professores para que se atendam a essas novas exigências.

O estudo, portanto, evidenciou que a formação inicial de professores não atende às especificidades da gestão escolar, entendida como uma dimensão da profissão docente. Há lacunas como mostram Gatti (2009) e Franco (2014), no que tange aos currículos do curso de Pedagogia, os quais pouco investem na discussão e na produção de experiências práticas no campo da gestão escolar. Os programas existentes para o fomento da produção de saberes sobre a docência, voltam-se para as questões pedagógicas, possibilitando ao professor vivenciar a escola em seu cotidiano. Porém, o mesmo não acontece com a gestão escolar, já que não se tem investido em Programas com a tessitura prática, o que não possibilita ao professor a inserção na gestão para a produção de experiências e vivências enquanto dura o transcurso de sua formação.

O trabalho mostrou, ainda, que o curso de formação para gestores, ofertado pela SMED, se faz com uma carga horária reduzida, não oportunizando, também, a vivência do professor com as

questões pertinentes à gestão. O fato de ser online já elimina do docente em formação a condição de vivenciar as relações interpessoais com a comunidade escolar, ponto nevrálgico do processo de gestão escolar, uma vez que a gestão de pessoas é peça fundamental para que se possa desenvolver a gestão pedagógica e administrativa da escola.

## Referências

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** nº 9394 de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Resolução CNE/CP** nº 1 de 15 de maio de 2006.

FRANCO, Alexandre de Paula. A Formação dos gestores escolares nos cursos de Pedagogia. **Tese de Doutorado** – Programa de Pós-Graduação - Faculdade de Educação da Cidade de São Paulo. São Paulo. 2014.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Gestão da Educação: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar. In: CUNHA, Maria Couto (Org.). **Gestão Educacional nos municípios**. Salvador: EDUFBA, 2009.

GATTI, Bernadete. Formação de professores: condições e problemas atuais. **Revista Brasileira De Formação de Professores**- RBFP ISSN 1984-5332 - Vol. 1, n. 1, p.90-102, Maio/2009.

JOSSO, Marie-Christine. **Experiências de vida e formação**. São Paulo: Cortez, 2004.

LIMA, Maria Lucena Lima. A formação contínua do professor nos caminhos e descaminhos do desenvolvimento profissional. **Tese de doutorado**. São Paulo. Universidade de São Paulo. 2001.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

NASCIMENTO, Leandro Gileno Militao. Políticas públicas de formação do gestor escolar na rede municipal de Salvador-BA: uma análise do curso de gestão escolar. **Dissertação** (Mestrado). 99fls. II. Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicada (GESTEC), Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Salvador, 2015.

NASPOLINI, Antenor Manoel. **Gestão Escolar e Formação de Diretores**: a experiência do Ceará. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 141-145, fev./jun. 2000.

NÓVOA, A. Para uma formação de professores construída dentro da profissão. **Revista de Educación**, Madrid, n. 350, p.203-218, set/dez, 2009.

SANTOS, Alfredo Sérgio Ribas dos; GUISELINI, Maria Elena Roberto; MARQUES Oswaldo. Formação de professores e de gestores escolares nos cursos de pedagogia e normal superior. In: **Dialogia**. v.2 - Out/2003.

SALVADOR. **Curso de Gestão Escolar**. Secretaria Municipal de Educação e Cultura. Módulo I - Gestor Escolar. Salvador, 2006.

SCHEIBE, L. Políticas para a formação dos profissionais da educação neste início de século: análise e perspectivas. Sessão Especial da 26º **Reunião Anual da ANPED**, Poços de Caldas, out, 2003.

SILVA, Fabrício Oliveira da. **Formação docente no PIBID**: Temporalidades, trajetórias e constituição identitária. 2017. Tese (Doutorado em Educação, práxis pedagógicas e formação do educador,

vinculada ao Grupo de Pesquisa Docência, Narrativas e Diversidade na Educação Básica) - Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Salvador, Bahia.