



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO- CAMPUS I
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E TECNOLOGIA
APLICADA À EDUCAÇÃO (GESTEC) – MESTRADO PROFISSIONAL**

LEANDRO GILENO MILITÃO NASCIMENTO

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA
REDE MUNICIPAL DE SALVADOR-BA:
UMA ANÁLISE DO CURSO DE GESTÃO ESCOLAR**

**SALVADOR
2015**

LEANDRO GILENO MILITAO NASCIMENTO

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA
REDE MUNICIPAL DE SALVADOR-BA:
UMA ANÁLISE DO CURSO DE GESTÃO ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Gestão e Tecnologia Aplicada (GESTEC), Universidade
do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para a
obtenção do Título de Mestre em Gestão e Tecnologia
Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes

**SALVADOR
2015**

Para Matilde, minha mãe, meu grande exemplo de vida.
A Catarina, minha esposa, por acreditar e incentivar meus estudos.
Para minha filha, Alícia, que tornou meus dias mais felizes.

AGRADECIMENTOS

A Deus, força protetora e inspiradora de todos os dias da minha vida.

Ao meu orientador e amigo, Professor Doutor Ivan Luiz Novaes, pela presença, sempre, em todas as etapas, desde o repensar do projeto até à conclusão da pesquisa; pela paciência, pelas sugestões e pelos momentos de reflexões no grupo de pesquisa, que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. “Se enxerguei mais longe, foi porque estava sobre os ombros de gigantes” (Isaac Newton).

A meus colegas do Núcleo de Gestão e Formação de Gestores (NUGEF) que foram essenciais na minha formação acadêmica, pelas discussões promovidas no grupo, dicas de leitura, sugestões na escrita, parcerias em artigos e, acima de tudo, pela amizade que firmamos nesse período e que irá continuar sempre.

A meus colegas de trabalho da Escola Municipal São Gonçalo do Retiro, que me apoiaram em todos os momentos do meu estudo.

À minha família maravilhosa, que me deu todo o alicerce para chegar aonde cheguei, dando-me as mãos e me orientando pelos melhores caminhos.

A Paula, minha irmã, que sempre apostou nos meus estudos, acreditando sempre que eu poderia ir além dos meus limites.

Aos meus sobrinhos Arthur e João Pedro, pelo carinho e amor que têm por mim e por eu ter a permissão de poder motivá-los para o caminho dos estudos.

Ao fórum de gestores do município de Salvador, que me deu e que sempre me oferece uma formação política, ensinando-me a exercitar a democracia, autonomia e a buscar sempre melhorias para a educação municipal. Nunca estive só na minha escrita, vocês estavam sempre presentes.

Às funcionárias do GESTEC, pela amizade, disponibilidade e pelas informações e orientações precisas.

À professora Kátia Siqueira de Freitas e ao professor Avelar Luiz Bastos Mutim, que contribuíram muito para este trabalho e por ter aceitado fazer parte da banca de qualificação e defesa, minha gratidão.

A Fred, meu afilhado, amigo e mestre, por ter me ajudado na construção do ABSTRACT.

A todos os profissionais de educação do município de Tanquinho-BA, onde comecei profissionalmente, àqueles com quem trabalhei na escola do campo, na Secretaria Municipal de Educação, nas escolas Monsenhor Trabuco, Professora Áurea Cordeiro, Wilson Falcão e aos meus professores do Colégio Novis Filho. O que estou me tornando tem muito de vocês.

*É preciso força pra sonhar e perceber que
a estrada vai além do que se vê.*

Los Hermanos

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.

Esta pesquisa teve como objeto de estudo o curso de gestão escolar da Secretaria Municipal de Educação do Município de Salvador-BA. O objetivo deste trabalho foi analisar o referido curso, visando contribuir com proposições diante das fragilidades apresentadas, bem como reconhecer os pontos favoráveis. Para tal fim, foi necessário realizar um estudo sobre as políticas públicas de formação de gestores escolares no Brasil, com maior dedicação aos dois programas de formação de gestores, a saber: Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares (PROGESTÃO) e Programa Nacional de Escola de Gestores da Educação Básica Pública. Realizou-se um levantamento da legislação, na perspectiva da gestão escolar e formação do gestor. O referencial teórico se formou com contribuições das leituras e reflexões dos estudiosos e pesquisadores que discutem a formação do gestor escolar, bem como da experiência empírica, que contribuiu para o embasamento desta pesquisa. A abordagem metodológica foi qualitativa, mediante pesquisa documental, através de análise dos cursos de gestão escolar dos anos de 2006, 2010 e 2014. Conclui-se que os cursos de gestão escolar tiveram algumas fragilidades, entre as quais o fato de serem muito teóricos e de pouco auxiliarem aos gestores escolares no desenvolvimento das competências de resultado, planejamento, lideranças pedagógicas e administrativas. Como ponto favorável destacamos que os cursos proporcionaram momentos de estudo, despertando o interesse pelo tema da gestão escolar e a importância de continuar estudando e se aprofundando nas temáticas da gestão escolar. Recomenda-se à Secretaria Municipal Educação de Salvador – BA privilegiar, em suas políticas educacionais, a formação continuada específica dos gestores escolares, a partir de parcerias com as Universidades de Salvador-BA, as quais, por excelência, são agências formadoras que podem conduzir a formação dos profissionais de educação, além de aproximar o gestor ao meio acadêmico, despertando o interesse pela pesquisa.

Palavras-Chave: Políticas Públicas. Formação do Gestor Escolar. Gestão Escolar.

ABSTRACT

This research has as goal studying the school management course offered by the City Department of Education of Salvador, Bahia. This work's goal was analyzing the pointed course, in order to contribute with proposals on the weaknesses presented as well as recognizing the favorable points. For this purpose it was necessary to conduct a study on public policies on training school managers in Brazil, devoting more time to the two training managers programs namely: "Programa de Capacitação à Distância de Gestores Escolares (PROGESTÃO) and Programa Nacional de Escola de Gestores da Educação Básica Pública". We conducted a survey of legislation from the perspective of school management and manager's training. Thus the theoretical framework was being formed with contributions of readings and scholars' reflections, researchers who discuss the school manager's formation and from the empirical experience that contributed to this research's foundation. As methodology, it has the qualitative approach, by documentary research, through analysis of school management courses for the years 2006, 2010 and 2014. It was concluded that school management course has some weaknesses, one of them is that it's very theoretical and also it has not enough been helping school managers to develop the result of planning, educational and administrative leadership skills. As favorable points we highlight that the courses provided moments of study, arousing interest in the topic of school management and the importance of further studying and deepening the themes of school management. We recommend the City Department of Education Salvador, BA should focus on its educational policies to specific ongoing training of school managers with partnerships with Salvador-BA's universities which, of course, are forming agencies can conduct training for education professionals, besides approaching the manager to academia arousing his interest in the research.

Keywords: Public policies. School Manager's Training. School Management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Regiões e os valores gastos com formação de gestores 24

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Layout do site Eleições de Diretor e Vice diretor 2014.....	72
Figura 2	Ciclo entre a Política de formação de gestores, Prática na Gestão Escolar, Acompanhamento e Ação	80
Figura 3	Modelo de Gestão - Objetivos	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Pesquisas sobre Formação de Gestor– Banco de dados da Capes	25
Quadro 2	Políticas de formação de gestores escolares.....	33
Quadro 3	Mestrado profissional para gestores escolares.....	41
Quadro 4	Políticas Educacionais no município de Salvador-BA.....	48
Quadro 5	Programas e Projetos da Secretaria Municipal de Educação (SMED)	49
Quadro 6	Características do PROGESTÃO	52
Quadro 7	Pesquisas sobre o PROGESTÃO	55
Quadro 8	Características do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública	57
Quadro 9	Trabalhos sobre o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública	60
Quadro 10	O Curso de Gestão Escolar (SMED)	63
Quadro 11	Módulos, descrição e competência – Curso de Gestão 2006 ...	65
Quadro 12	Objetivos e descrição dos módulos de estudos – Curso de Gestão 2009.....	69
Quadro 13	Objetivos e unidades do Curso de Gestão Escolar 2014	73
Quadro 14	Temáticas dos Cursos de Gestão Escolar.....	75
Quadro 15	Síntese e diagnósticos sobre o curso de gestão escolar da SMED.....	81
Quadro 16	Sugestão de temáticas para o curso de gestão escolar	86
Quadro 17	Contexto do Programa Modelo de Gestão Escolar	88
Quadro 18	Modelo de Gestão – Indicadores a serem acompanhados nas escolas.....	88
Quadro 19	Modelo de Gestão – Habilidades requeridas.....	89

LISTA DE SIGLAS

AMME	Autonomia para Manutenção e Melhoria Escolar
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANPEd	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
APLB	Associação dos Professores Licenciados da Bahia
BA	Bahia
CAEd/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação/Faculdade de Educação/Universidade Federal de Juiz de Fora
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFEB	Coordenadoria de Formação de Executivos da Educação Básica
CENPEC	Centro de Estudo e Pesquisa de Educação, Cultura, Ação Comunitária
CF	Constituição Federal
CMEIs	Centros Municipais de Educação Infantil
COF	Controle Operacional do Funcionário
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
COT	Controle de Ocorrência de Terceirizados
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
DEDC	Departamento de Educação Campus 1
EaD	Educação a Distância
FAPES	Fundação de Administração e Pesquisa Econômico-Social
FIEMA	Fundo Municipal para o Desenvolvimento Humano e Inclusão Educacional de Mulheres Afrodescendentes
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FVC	Fundação Victor Civita
GESTEC	Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IFBA	Instituto Federal de Ciências e Tecnologia da Bahia
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOM	Lei Orgânica do Município
MEC	Ministério de Educação e Cultura
NUGEF	Núcleo de Gestão Educacional e Formação de Gestores – NUGEF
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAR	Plano de Ação Articulada
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PESI	Programa de Educação para a Saúde
PETI	Projeto Educação e Tecnologias Inteligentes
PROSA	Programa Salvador Avalia
PNE	Plano Nacional de Educação
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PROCAD	Projeto de Capacitação de Dirigentes Escolares de Minas Gerais
PROINFO	Programa Nacional de Tecnologia Educacional
PROGESTÃO	Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares

PUCRS	Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul
SAEB	Sistema de Avaliação Básica
SEB	Secretaria de Educação Básica
SECULT	Secretaria de Educação e Cultura
SEE	Secretaria de Estado da Educação e do Esporte
SMEC	Secretaria de Educação e Cultura
SMED	Secretaria Municipal de Educação
SME	Secretaria Municipal de Educação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFES	Universidade Federal de Espírito Santo
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFT	Universidade Federal de Tocantins
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNED	Universidad Nacional de Educación a Distancia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
UNIFACS	Universidade Salvador
UPE	Universidade de Pernambuco
URGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A FORMAÇÃO DO GESTOR E A GESTÃO ESCOLAR	20
1 CAPÍTULO I PESQUISAS QUE ABORDAM A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NO BRASIL.....	24
2 CAPÍTULO II POLÍTICAS PÚBLICAS DE FORMAÇÃO DE GESTORES: O QUE DIZEM OS TEXTOS LEGAIS.....	28
2.1 DOCUMENTOS NORTEADORES PARA A AÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES	28
2.2 LEGISLAÇÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR E FORMAÇÃO DO GESTOR	29
3 CAPÍTULO III POLÍTICAS PÚBLICAS DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.....	33
3.1 A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i>	40
3.2 A formação de gestores escolares da rede municipal de ensino de Salvador-BA.....	43
3.3 POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO MUNICÍPIO DE SALVADOR-BA	47
3.4 OS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR-BA	52
3.4.1 O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares PROGESTÃO	52
3.4.2 O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública.....	57
3.4.3 O Curso de gestão escolar no município de Salvador.....	62
4 CAPÍTULO IV OS CURSOS DE GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR-BA.....	65
4.1 O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR 2006.....	65
4.2 O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR 2009	68
4.3 O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR 2014.....	71
5 CAPÍTULO IV ANÁLISE DO CURSO DE GESTÃO ESCOLAR OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR-BA.....	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS.....	94

INTRODUÇÃO

O nosso interesse pela temática Gestão Escolar nasceu das diversas vivências que tivemos no campo educacional. No ano de 1997, por exemplo, iniciamos as atividades no magistério como docente concursado do ensino fundamental, no interior da Bahia, na cidade de Tanquinho, inicialmente como professor de classe multisseriada na zona rural, posteriormente como coordenador pedagógico e vice-diretor de escola municipal.

Em 2006 assumimos o cargo de coordenador pedagógico na escola Municipal São Gonçalo do Retiro, pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador-BA SMED na Coordenadoria Regional de Ensino CRE¹, no Cabula, em 2010 passamos a ser gestor escolar nesta mesma escola.

Para ser gestor escolar no município de Salvador-BA, é necessário preencher alguns requisitos²: ser professor ou coordenador pedagógico, não estar no período probatório, ter nível superior, participar do curso de gestão escolar, ter frequência mínima de 75%, passar por uma avaliação escrita, ter aprovação; posteriormente a esse processo, o candidato forma uma chapa, elabora um plano de ação e concorre à eleição de gestores escolares; sendo eleito, passa a ser gestor de unidade escolar, de acordo Lei nº 3.682 de 28/11/1986.

Dessa forma, o gestor escolar assume suas funções perante um conjunto de atribuições³, entre as quais podemos destacar:

1. Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica, bem como sua operacionalização através dos planos de ensino, articulando o currículo com as diretrizes da Secretaria.
2. Identificar as ameaças e fraquezas da unidade escolar, a partir da sua análise situacional, adotando medidas de intervenção para superar as dificuldades.
3. Administrar, otimizando os recursos financeiros, conforme os procedimentos e rotinas de execução orçamentária e financeira, determinados pelas fontes de repasses, acompanhando e monitorando as despesas e o fluxo de caixa.
4. Gerenciar o funcionamento da escola, em parceria com o Conselho Escolar, zelando pelo cumprimento do Regimento Escolar, observando a legislação vigente, normas edu-

¹Em 2015 a Secretaria Municipal de Educação sofreu algumas mudanças na sua organização e a sigla CRE passou a ser GRE Gerência Regional de Ensino

² Requisitos que constam no art. 27, da Lei nº 3.594/85 de 20/12/1985.

³ Atribuições dos Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino. Versão preliminar. Salvador, maio, 2003.

cacionais e padrão de qualidade de ensino.

5. Adotar estratégias gerenciais que favoreçam a prevenção de problemas na unidade escolar.

6. Gerenciar o funcionamento da escola, zelando pelo cumprimento da legislação, normas educacionais e pelo padrão de qualidade de ensino.

7. Promover o envolvimento dos pais na gestão da escola, em atividades educacionais e sociais, incentivando e apoiando a criação das associações de pais e as iniciativas do Conselho Escolar.

8. Promover a efetividade do processo de avaliação de desempenho do grupo de magistério, junto ao Conselho Escolar.

9. Solicitar e acompanhar a alimentação escolar.

10. Administrar o clima escolar, preservando o bem estar de todos os funcionários.

Como é possível observar, são muitas e diversificadas as atribuições concernentes ao exercício da gestão escolar, as quais, em certa medida, podem dificultar a atuação do gestor, caso este não disponha de conhecimentos específicos para desenvolver suas funções.

Na prática da gestão escolar, no chão da escola, o gestor se defronta com situações complexas e, muitas vezes, tem dificuldades em resolvê-las por não ter conhecimentos técnicos, saberes que possam ajudá-lo a solucionar determinadas situações; e, quando consegue resolvê-las, utilizam seus conhecimentos empíricos, suas subjetividades e percepções.

Nesse percurso profissional, as atividades já exercidas profissionalmente nos possibilitaram a oportunidade de perceber o quanto é diversa e complexa a função do gestor escolar e o quanto necessária é uma formação consistente, continuada, atualizada, que possa oferecer ao gestor escolar sustentação em sua ação na gestão escolar.

Esse contexto despertou nosso interesse em desenvolver uma pesquisa no sentido de analisar o curso de gestão escolar oferecido pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador-BA, sobretudo porque hoje atuamos como gestor de unidade escolar.

É importante ressaltar que, sendo membro do fórum permanente de gestores escolares do município de Salvador, participante do Núcleo Gestão Educacional e Formação de Gestores (NUGEF) na Universidade do Estado da Bahia, foi possível lançar um olhar para a gestão escolar, compreendendo que este estudo pode trazer contribuições para os gestores escolares, para a escola e, sobretudo, para a SMED, como órgão que pode tomar decisões diante dos dados apresentados.

Nas andanças educacionais, participando de reuniões, palestras, atuando no fórum de gestores, ouvindo colegas, foi possível observar algumas queixas dos gestores, entre os quais,

destacam-se:

- A precariedade do curso de gestão escolar, em razão de não preparar adequadamente;
- A ausência de continuidade do curso de gestão;
- A insuficiência do curso de pedagogia em nos preparar para gerir uma escola;
- A necessidade de tomar decisões, muitas vezes de acordo a própria experiência.

Podemos perceber que a formação do gestor escolar do município de Salvador-BA é um dos pontos que precisam ser repensados, pois acreditamos que o gestor escolar é um sujeito que tem uma relação necessária entre formação, pesquisa e prática.

Nesse contexto, apresentamos nosso trabalho, que tem como título: **Políticas Públicas de Formação do Gestor Escolar na Rede Municipal de Ensino de Salvador-BA: uma análise do Curso de Gestão Escolar.**

Investigamos o curso de gestão escolar oferecido pela Secretaria de Educação do Município de Salvador-BA e refletimos sobre as demais formações que a SMED adotou como política de formação, tais como o Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares (PROGESTÃO) e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o curso de gestão escolar oferecido pela SMED, visando contribuir com proposições diante das fragilidades apresentadas, bem como reconhecer os pontos favoráveis do referido curso.

Apresentamos também os objetivos específicos desta pesquisa, a saber:

- Identificar as bases teóricas sobre formação de gestores disponíveis na literatura;
- Mapear as temáticas do curso de gestão escolar nos anos em que aconteceu a formação;
- Identificar pontos favoráveis e fragilidades do curso de gestão escolar;
- Apontar aspectos que possam contribuir para uma melhor definição do desenvolvimento e da implementação do curso de gestão escolar da rede municipal de Salvador.

Portanto, este trabalho apresenta a condição inicial para ser gestor na rede⁴ municipal de ensino; reflete sobre as políticas de formação do governo federal inseridas no município; analisa o curso de gestão escolar; e contribui para repensar a sua formatação.

No contexto da formação do gestor escolar da rede municipal de Salvador-BA, percebemos que existem algumas lacunas que vêm interferindo no aprimoramento desse profissi-

⁴ A Secretaria Municipal da Educação de Salvador possui Conselho Municipal e tem o seu próprio Plano Municipal de Educação; assim, passou a ser Sistema Municipal de Ensino, deixando de ser “rede” de ensino. Culturalmente, entretanto, continua a ser denominada como Rede Municipal de ensino, razão pela qual adotaremos tal terminologia neste trabalho.

onal. Para chegarmos a tal constatação, foi realizada uma investigação acerca do curso de gestão escolar nos aspectos da metodologia, temáticas, carga horária e avaliação. Dessa forma, buscamos trazer à tona uma reflexão sobre a funcionalidade de tal curso na formação do gestor escolar.

Nesse sentido, colocamos como ponto de investigação a seguinte questão: quais as contribuições e fragilidades do curso de gestão escolar da rede municipal de ensino de Salvador-BA?

Ao responder a essa pergunta, tivemos como ponto de partida a nossa experiência como participante dos cursos de gestão escolar, com atuação na gestão, fundamentado nos teóricos que estudam a temática da formação de gestores.

Inicialmente pensamos em propor, como produto deste trabalho, um instrumento de acompanhamento para os programas de formação do gestor escolar no município de Salvador-BA, mas, depois da banca de qualificação e de muitas conversas com o orientador, observando tempo, disponibilidade e contextos diferentes dos programas de formação de gestores, refletimos que, para o momento, isso não seria viável.

Dessa forma, achamos importante optar por alguns produtos que, conforme acreditamos, podem colaborar com a formação do gestor escolar da SEMD, a saber:

- Quadros-síntese sobre: a) as principais formações de gestores escolares do Brasil; b) o curso de gestão escolar, contendo alguns pontos tais como os achados, pontos favoráveis e fragilidades, com o intuito de apresentar aos dirigentes municipais uma análise crítica sobre o curso de gestão, podendo subsidiá-los na formulação de novos cursos ou na atualização do que já existe; c) pesquisas desenvolvidas sobre os programas de formação de gestores.

- Sugestões de temáticas para o curso de gestão escolar;

- Competências e habilidades importantes e relevantes para o desempenho dos gestores escolares;

- Levantamento dos pontos favoráveis do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública e do Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares (PROGESTÃO), para reflexão e sugestão para o curso de gestão escolar;

Trata-se de proposições que podem contribuir para uma reformulação do curso de gestão escolar. Listamos algumas sugestões com base nos estudos realizados, com o intuito de dar uma contribuição para reavaliação o curso de gestão escolar da rede municipal de ensino de Salvador-BA.

O acompanhamento dos programas de formação de gestores escolares ficará para uma próxima oportunidade, por sabermos da importância desse instrumento, que poderá con-

tribuir muito para a formação dos gestores, para os programas que precisam passar por uma avaliação e principalmente para a Secretaria de Educação do município de Salvador-BA, que terá subsídios para identificar fragilidades e contribuições das formações de gestores, podendo tomar as providências necessárias.

Ao propor esses quadros-síntese e sugestões, estamos cientes de que eles, em si, não mudarão a formação do gestor escolar, mas acreditamos que podem ser capazes de chamar a atenção para o tema, trazendo de volta informações importantes para que os tomadores de decisões possam refletir sobre a formação do gestor no curso de gestão escolar e possam tomar decisões com base em estudos.

Nosso trabalho está organizado da seguinte forma: uma introdução e cinco capítulos. Na introdução apresentamos o interesse pela temática, o tema, objetivos, problema e os produtos que poderão contribuir para a formação do gestor escolar. Trazemos também uma breve contextualização sobre a temática da gestão escolar e a formação do gestor, bem como os caminhos metodológicos que a pesquisa seguiu.

No capítulo I abordamos as pesquisas sobre formação dos gestores escolares no Brasil, as quais mostram alguns esforços de vários sistemas de ensino em oferecer formação continuada aos gestores de suas redes.

O capítulo II trata das políticas públicas de formação de gestores – o que dizem os textos legais. São abordados os documentos norteadores para a ação dos gestores escolares e a legislação na perspectiva da gestão escolar e formação do gestor.

Apresentamos no capítulo III as políticas públicas de formação de gestores no Brasil, bem como a formação do gestor escolar nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, concentrando nosso estudo nas políticas de formação do gestor escolar no município de Salvador-BA. Para tanto, trazemos os programas de formação de gestores que estão inseridos nas políticas de formação de gestores da SMED.

Para a realização desta pesquisa, foram selecionados o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública e o Curso de gestão escolar, este último como o objeto de estudo.

No capítulo IV, o foco são os cursos de gestão escolar na rede municipal de ensino, nos anos de 2006, 2010 e 2014. Nesse capítulo realizamos uma descrição das temáticas e dos objetivos de cada curso, e elaboramos quadros-síntese do referido curso.

O capítulo V traz a análise do curso de gestão escolar oferecido pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador-BA e algumas sugestões para o curso de gestão escolar, no intuito de colaborar na sua reformulação.

Apresentamos, como considerações finais, que a formação do gestor escolar da rede municipal de ensino de Salvador-BA precisa ser intensificada cada vez mais e ser vista como uma necessidade, a fim de que se desenvolvam competências e habilidades para lidar com as diversas atribuições do gestor escolar, para que este possa atuar de forma competente e se posicionar frente aos desafios postos por uma sociedade em constantes mudanças.

Ainda nas considerações finais, apresentamos também algumas proposições para que o curso de gestor escolar possa contribuir com a prática desse profissional, além de constatar a necessidade de uma formação continuada durante todo o período do mandato do gestor escolar.

Para desenvolver este trabalho, optamos por buscar contribuições nos estudos desenvolvidos por Lück (2008, 2009, 2010), Freitas (2000, 2009, 2012) e Novaes (2006, 2011), que discutem a formação do gestor e gestão escolar, dada a sua relevância no campo educacional. Exploramos também algumas dissertações de mestrado e teses de doutorado que abordam essa temática e que contribuíram para a pesquisa (ARAÚJO, 2006), (PONTES, 2007), (SILVA, 2008), (KLEBIS, 2010), (BARREIRO; MOURA, 2010), conforme veremos adiante.

Para delinear o contexto desta pesquisa, é importante justificar que se trata de uma pesquisa documental. Pensar nas questões metodológicas geralmente é momento de dúvidas, incertezas e, portanto, decidir quanto à abordagem metodológica não é uma tarefa fácil. É preciso fazer escolhas para que a pesquisa possa tomar forma e direcionamentos. Nesse contexto, a abordagem metodológica deste trabalho se insere no campo da pesquisa qualitativa, considerando que há entre os sujeitos e a realidade processos de interações, sendo o pesquisador um sujeito capaz de produzir conhecimento.

Ludke e Andre (1996), Minayo (1994), Gil (1995), Yin (2005) e Creswel (2010) relatam que a pesquisa qualitativa envolve métodos que se adéquam à investigação numa perspectiva interpretativa, sendo esta a que melhor se adéqua ao estudo dos fenômenos que envolvem pessoas e suas relações nos diversos ambientes sociais.

Os objetivos que foram estabelecidos nesta pesquisa nos levaram a fazer uma opção teórico-metodológica de natureza qualitativa, fundamentada na análise documental, tendo como referência os estudos de Bardin (2007). Ele define a pesquisa documental como um conjunto de operações que visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, com o objetivo de facilitar um estágio ulterior à sua consulta e referência (2007, p.40).

Por se tratar de uma técnica decisiva para a pesquisa em ciências sociais e humanas, a análise documental é indispensável porque a maior parte das fontes, escritas ou não escritas,

é quase sempre a base do trabalho de investigação (SAINT-GEORGES, 1997). É nesse contexto que buscamos compreender quais seriam as contribuições e fragilidades do curso de gestão escolar da rede municipal de ensino de Salvador-BA.

O campo de análise empírica deste trabalho foi o curso de gestão escolar oferecido pela referida rede municipal de ensino.

Nesse sentido, alguns passos foram fundamentais para a conclusão deste trabalho:

- Organizamos a leitura das Leis, em âmbito nacional e local, sobre formação de gestores;
- Identificamos na legislação os principais pontos relativos à gestão escolar e formação do gestor;
- Coletamos dados sobre os programas de formação de gestores no Brasil;
- Realizamos um mapeamento das produções acadêmicas sobre formação do gestor escolar, para identificar quais produções trariam contribuições a esta pesquisa;
- Analisamos o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública;
- Descrevemos as temáticas dos cursos de gestão escolar;
- Realizamos um levantamento dos documentos que norteiam a ação dos gestores escolares;
- Revisamos a literatura que aborda a temática da formação dos gestores escolares, nos levando ao conhecimento da produção científica disponível sobre o tema;
- Sistematizamos vários quadros-síntese;
- Analisamos o curso de gestão escolar oferecido pela SMED;

Esse exercício nos proporcionou um olhar com uma lente de aumento para o curso de gestão escolar da rede municipal de ensino de Salvador, nos dando subsídios para estabelecer relações com outras formações de gestores, bem como detectar fragilidades e pontos favoráveis do referido curso, a fim de fazermos algumas proposições.

O contato com a literatura nos trouxe reflexões em torno da formação do gestor escolar e da gestão da escola, contribuindo para uma análise mais apurada dessa temática, possibilitando a identificação de elementos que contribuem para a evolução da pesquisa atual e a compreensão das peculiaridades da formação dos gestores escolares da rede municipal de Ensino de Salvador.

UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A FORMAÇÃO DO GESTOR E A GESTÃO ESCOLAR

A educação brasileira sempre enfrentou muitos desafios, os quais podem ser expressos em temáticas como: qualidade da educação básica, acesso à educação superior, formação de seus professores, entre outros. Além desses temas, há grande destaque, atualmente, para a gestão escolar. Este último nos interessa compreender melhor, a fim de oferecer contribuições ao campo de estudos, particularmente pelo grau de importância que vem adquirindo na atualidade.

Podemos observar, a partir dos estudos realizados no período de 2000 a 2008, por Martins (2010)⁵, que as pesquisas em torno dessa temática vêm adquirindo maior interesse com a produção de dissertações e teses – no total de 406 trabalhos catalogados no banco de dados da CAPES.

Acreditamos que esse interesse está atrelado ao entendimento de que a gestão escolar representa uma área importante para a evolução da educação, considerando que ela permite observar a escola em seus aspectos pedagógico, administrativo, financeiros e social. De outra parte, a gestão escolar pode ser considerada um espaço privilegiado em que muitas políticas educacionais se corporificam, evidenciando o trabalho dos gestores, bem como a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos.

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

As expectativas acerca do exercício da gestão das escolas públicas, em décadas anteriores, estavam circunscritas a certas rotinas em geral de caráter verticalizado. Demandavam-se dos profissionais – referimo-nos diretores de escolas – que eles tivessem curso de administração escolar ou curso de pedagogia; demonstrassem algum conhecimento de leis; mantivessem boas relações sociais com funcionários, professores, pais e alunos da escola; e, por fim, que estabelecessem relações políticas, de modo que pudessem ser indicados para o cargo de direção das escolas. As políticas destinadas à formação dos gestores escolares eram raras, quase inexistentes.

⁵ Martins (2010) realizou um estudo sobre o estado da arte, com vistas a sistematizar a produção científica realizada entre 2000 e 2008, em torno do tema da gestão, autonomia e do funcionamento de órgãos colegiados, na tentativa de contribuir para a divulgação dos trabalhos de pesquisadores brasileiros que se dedicam a refletir sobre a unidade escolar.

Essas expectativas, no atual cenário educacional, vêm mudando. Alguns autores como, por exemplo, Novaes (2006), Freitas (2010) e Lück (2008), afirmam que a área da gestão das escolas no atual contexto vem requerendo novos conhecimentos para lidar com múltiplas e diversas atribuições.

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

É importante salientar que, a partir da década de 1990, houve uma grande contribuição no que se refere à gestão escolar no cenário educacional. Destacamos a seguir alguns exemplos, como os relatórios produzidos pelos encontros internacionais: Declaração Mundial de Educação para Todos (1990), Projeto Principal de Quito (1991) Declaração de Nova Délhe (1993), Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a educação para o século XXI (Relatório de Jacques Delors), Declaração Educação para Todos – Dakar (2000).

Esses documentos colocam a gestão da escola e seus gestores em um patamar de maior responsabilidade ante as demandas de melhoria da qualidade da educação. Os relatórios evidenciam mais ainda as expectativas da atuação do gestor escolar.

Tal cenário contribuiu para o surgimento de uma nova realidade educacional. Essa realidade volta-se para uma gestão democrática, consubstanciada pela Constituição Federal Brasileira (CF) promulgada no ano de 1988.

O Artigo 205, Inciso VI da CF revela que a gestão educacional é explicitada como componente que deverá ter novos horizontes, pautada pela gestão democrática. Dessa forma, o gestor escolar passa a ter como um dos principais desafios gestar sob sua liderança, ao tempo em que busca a participação da comunidade, deslocando o poder para decisões tomadas de forma participativa.

Nesse sentido, apresenta-se uma nova postura do gestor escolar diante dessa mudança de paradigma da gestão escolar. Expressa-se, portanto, uma nova concepção de gestão e do papel do gestor escolar. São exigidos novos conhecimentos e habilidades para lidar com a gestão escolar. Sobre essa mudança Freitas (2012) afirma:

Em função dessa nova realidade política educacional, há uma necessidade imperativa para que os gestores escolares sejam profissionais que demonstrem competências, caráter, honestidade, sejam proativos, participativos, democráticos e mobilizadores, zelem pela eficiência, eficácia e efetividade das ações gestoras, saibam lidar com as pessoas e desenvolver novos líderes. (2012, p.164)

Percebemos que, com isso, intensificaram-se os debates sobre a necessidade de aperfeiçoamento dos profissionais envolvidas na gestão da escola.

Todas essas mudanças trazem a necessidade de políticas públicas de formação do gestor escolar, como forma de contribuir para a prática e com as mudanças constantes na educação.

Acreditamos que as políticas públicas de formação do gestor escolar têm como objetivo contribuir com a formação desse profissional. Todavia consideramos que sua implementação ocorre de forma precária, isto é, não atentam amplamente para os programas educacionais, especialmente para as dificuldades em lidar com os recursos financeiros repassados para a escola, para as formas de trabalho com as famílias e com a comunidade.

Nesse contexto ainda se incluem as dificuldades de lidar com as reformas das estruturas físicas, falta de material, de funcionários, de professor, do coordenador pedagógico, da merenda escolar, clima escolar e, sobretudo, não observamos medidas de acompanhamento dessas formações.

Percebemos que existe uma contradição entre aquilo que foi instituído em termos de políticas públicas de formação de gestor – ou seja, contribuir para a formação de um profissional que articula as ações na escola – e o que vemos na prática, em que essa contribuição chega de forma limitada, pouco contribuindo para que o gestor se torne esse coordenador responsável por todo processo educacional.

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). Já na esfera municipal é oferecido o Curso de Gestão Escolar.

Esses programas vêm demonstrando pouca relação entre formação e resultado na prática cotidiana da escola básica. Os gestores continuam tendo muita dificuldade em gerir as escolas.

Podemos entender que isso esteja acontecendo, porque a Secretaria Municipal de Educação (SMED) não dispõe de um instrumento de acompanhamento dos programas de formação do gestor e nem uma avaliação do curso de gestão escolar como forma de contribuir para o curso e a prática do gestor escolar, detectando contribuições, fragilidades, dificuldades, pontos que podem ser revistos e melhorados.

O curso de gestão escolar é realizado desde 2006 e está na sua terceira edição. Entretanto, em nenhum momento esse curso foi discutido pela rede municipal e não se tem resulta-

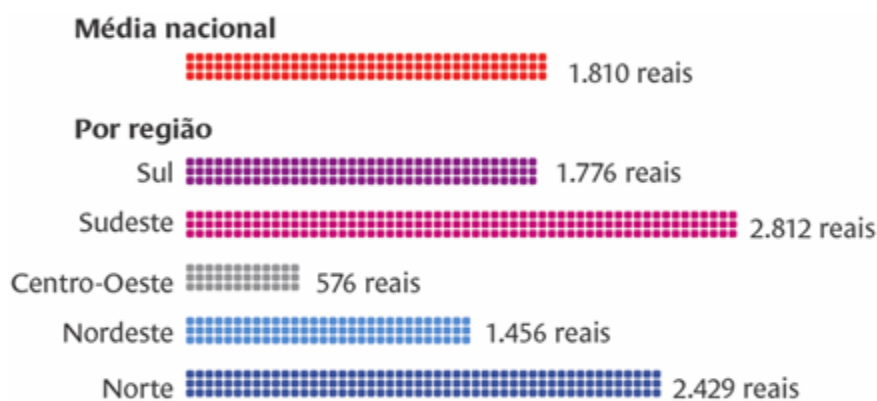
dos indicativos de alguma efetividade na formação dos participantes.

1. CAPITULO I - PESQUISAS QUE ABORDAM A FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES NO BRASIL

De modo a contribuir para esta análise, destacamos algumas pesquisas, no Brasil, que mostram alguns esforços de vários sistemas de ensino em oferecer formação continuada aos gestores de suas redes. Essas políticas públicas de formação de gestores escolares vêm ganhando destaque a partir das pesquisas, estudos e publicações desenvolvidos no século XX.

Podemos perceber que no Brasil há um investimento na formação do gestor escolar e podemos comprovar essa afirmação em uma pesquisa da Fundação Victor Civita pelas regiões brasileiras. O estudo descobriu que em média, o Brasil gasta anualmente cerca de 1.810 reais por gestor em cursos, oficinas, seminários, palestras e iniciativas semelhantes para que ele aprimore seus conhecimentos e trabalhe com mais segurança. O Gráfico mostra as regiões e os valores gastos com formação de gestores.

Gráfico 1- Regiões e os valores gastos com a formação de gestores



Fonte: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/formacao-diretores.shtml>

Percebemos, que há um certo investimento na formação de gestores escolares, mas acreditamos também que estes cursos e programas pouco vem contribuindo com esses profissionais que atualmente apresentam tantas atribuições e desafios cotidianos do cargo.

Em um estudo sobre práticas de seleção de diretores escolares e sua capacitação em serviço, Lück (2010) evidenciou que, a partir dos anos 1980 no contexto internacional, e nos anos 1990 no Brasil, houve muita movimentação e concentração de esforços no sentido de garantir maior efetividade da gestão escolar. Muitas medidas foram adotadas nesse sentido, em âmbito governamental, com foco na melhoria dessa gestão.

A pesquisa Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares, coordenada por

Heloisa Lück (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011) teve como objetivo mapear e descrever práticas adotadas pelas redes de ensino para o provimento do cargo de diretor e sua capacitação. Das 24 secretarias estaduais de educação que participaram da pesquisa, 23 afirmaram ter investido em formação para seus diretores nos últimos cinco anos. Estados como São Paulo, Paraná, Maranhão, Roraima, Tocantins, Ceará e Pará informaram ter oferecido mais de 360 horas de formação para seus diretores.

Os conteúdos desses cursos ainda são considerados muito teóricos e pouco auxiliam no desenvolvimento das competências de resultado, planejamento, liderança pedagógicas e administrativas (FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA, 2011). São competências que a pesquisa sugere como necessárias aos diretores de escola.

A Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança Educacional foi uma investigação realizada pelo CAEd/UFJF (2009), utilizando como metodologia um *survey* aplicado a diretores de escolas. Isso permitiu a obtenção de informações sobre o perfil gestores, suas atividades no cargo, sua formação e seu processo de escolha. O estudo abrangeu os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pernambuco, Ceará e Rio Grande do Sul.

A referida pesquisa aplicou um questionário com 128 questões, entre os meses de janeiro e março de 2009, via web. A amostra definida para a pesquisa foi composta por 3000 diretores, em escolas urbanas, com pelo menos 300 alunos.

Foram aplicadas três estratificações: por estado, por rede de ensino e por tamanho do município. Como resultados foram consideradas as várias competências que os diretores escolares devem reunir. Pelos dados apresentados nessa pesquisa, a formação não contribui afetivamente na gestão escolar nas duas dimensões – pedagógica e administrativa.

Em 2009 foram divulgados os resultados de duas pesquisas desenvolvidas pela Fundação Victor Civita (FVC). Uma dessas pesquisas, Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública (FVC, 2009a), foi realizada em 13 capitais de estados brasileiros e respondida por 400 gestores escolares. O estudo obteve dados sobre quem são os diretores escolares, o que fazem, as atividades que mais exigem sua dedicação e seu processo de formação.

A outra pesquisa, intitulada **Práticas Comuns dos Diretores Eficazes** (FVC, 2009b), foi desenvolvida em dez escolas de quatro municípios no estado de São Paulo. Foram escolhidas unidades escolares em que foi possível, por procedimentos estatísticos, “medir o efeito da boa gestão na aprendizagem”, excluída a influência de fatores sociais, econômicos e culturais do desempenho dos alunos na Prova Brasil (FVC, 2009b, p.3).

Ambas dirigem a atenção de educadores, pesquisadores e formuladores de políticas para a importância da atuação do gestor em oferecer uma educação de qualidade.

No caso da pesquisa sobre Perfil os Diretores de Escola da Rede Pública, 80% dos entrevistados afirmaram ter feito pelo menos um curso de gestão (com mais de 40 horas) entre 2006 e 2009, como formação continuada. Com relação à avaliação dos cursos, 51% “dizem que o curso ensinou novas ferramentas ou programas de trabalho, 41% ressaltam que o conteúdo do curso ajudou na gestão da aprendizagem, 9% dizem que o curso era muito teórico e difícil de ser aplicado na prática” (FVC, 2009a, p.39).

Encontramos também outras pesquisas (QUADRO 1) sobre formação de gestores no banco de dados da Capes. Esses estudos vêm reafirmar a relevância dessas pesquisas para o avanço do conhecimento na área específica da formação de gestores.

Quadro 1: Pesquisas sobre Formação de Gestor – Banco de dados da Capes

Data	Autor(a)	Título	Objetivo	Resultado
2008	SCOTUZZI, Claudia Aparecida Sorgon.	Gestão democrática nas escolas e PROGESTÃO: Que relação é esta?	Verificar quais aspectos da PROGESTÃO foram implementados e qual sua contribuição para a prática cotidiana nas escolas da Diretoria de Ensino de Piracicaba, São Paulo.	A escola pesquisada afirma que existe influência do programa em suas ações. Os sujeitos da pesquisa consideram o PROGESTÃO um espaço importante de formação.
2008	NOGUEIRA, Danielle Xabregas Pamplona.	Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares - PROGESTÃO no Estado do Pará: um estudo sobre a implementação do curso de especialização, no período de 2001 a 2002.	Avaliar o processo de implementação do PROGESTÃO nos Polos de Belém e Benevides/Pará, no período de 2001 a 2002.	Concluiu-se que a implementação do PROGESTÃO no Pará apresentou fragilidade quanto a sua eficiência, mas atingiu eficácia em seus resultados, exceto a falta de dados que comprovem o impacto do programa na gestão das escolas, bem como que possam garantir a efetividade social do programa.
2008	ALBUQUEQUE, Everino Vilar de.	Formação Continuada, Novos Olhares, Novos Fazeres: Tempo e Espaços de Construção de Significados.	Compreender e analisar o processo de formação continuada de gestores escolares e professores da Rede municipal de São Luiz	Apresentam o desejo por formação continuada em serviço que leve em conta seus saberes, fazeres e as dificuldades presente em sala de aula.
2010	BRAZIL, ChirithinaHalmes.	O Programa Escola de Gestores em foco: um estudo de caso sobre culturas, política de inclusão em educação.	Observar o impacto do curso de especialização em Gestão Escolar do Programa Nacional Escola de Gestores de Educação Básica no cotidiano de uma escola e seu gestor cursista ao longo da formação.	Conclui-se que o referencial teórico-metodológico trabalhado contribui para a compreensão da complexidade do cotidiano escolar e das práticas de gestão em turmas da dialética inclusão/exclusão. O curso cumpriu com seu objetivo .
2010	RODRIGUES, Cecilia Lopes Gadiño.	Estudo sobre a percepção dos gestores das escolas estaduais de Piedade sobre o curso de	Desvelar a percepção dos gestores das escolas estaduais de Piedade, por meio de reflexão sobre conteúdo, os exercícios e	Percebeu-se que há uma preocupação geral entre os gestores de atualização profissional, bem como, da consciência da neces-

		gestão educacional da faculdade de educação – UNICAP 2005/2009.	práxis de apropriação dos mesmos no decorrer do curso de Pós-graduação com especialização Lato sensu em Gestão Educacionais.	cidade de formar em serviços seus docentes.
--	--	---	--	---

Elaborado pelo autor.

Fonte: Banco de dados da CAPES.

Essas pesquisas e tantas outras enfatizam a importância da formação continuada dos gestores escolares, permitindo estabelecer uma relação com a realidade na rede municipal de ensino de Salvador-BA. Os estudos apontam a importância de atualização, investimento nesses profissionais diante do rápido desenvolvimento tecnológico, do processo de democratização, dos novos programas, das exigências e atribuições para gerir uma escola.

Muitas situações podem ser suscitadas nessas pesquisas apresentadas; voltar o olhar para a gestão escolar pode ser um caminho para discutir novos rumos e políticas públicas para formação de gestores.

2. CAPÍTULO II - POLÍTICAS PÚBLICAS DE FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: O QUE DIZEM OS TEXTOS LEGAIS

Nesta seção, trazemos dois itens importantes para nossos estudos – os documentos norteadores para a ação dos gestores escolares e a legislação na perspectiva da gestão escolar e formação do gestor.

2.1 DOCUMENTOS NORTEADORES PARA A AÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES

Os documentos que norteiam a ação dos gestores escolares são de suma importância e têm como objetivo auxiliar a atuação dos gestores em sua prática, sugerindo também ações para gerir a escola. Apresentamos a seguir alguns desses documentos.

O livro **Todos pela educação no município, um desafio para cidadãos** (1993), elaborado com apoio do Ministério de Educação e Cultura (MEC) e Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), tem como estratégia a integração dos municípios e dos estados para somarem esforços, entre governo e sociedade, em busca de uma escola de qualidade e eficaz.

Já o Projeto Raízes e Asas produziu um documento que foi organizado pelo Centro de Estudo e Pesquisa de Educação, Cultura, Ação Comunitária (CENPEC) entre 1993 e 1998, com o apoio do Banco Itaú, MEC e UNICEF, com o intuito de colaborar para a melhoria da qualidade do ensino fundamental.

O Fascículo 2 desse projeto, intitulado Gestão Compromisso de Todos, traz reflexões acerca de gestão escolar, chamando a atenção para a gestão democrática, através da participação do conselho escolar e sobre a atuação do gestor.

Sobre o papel do gestor, esse documento traz algumas atribuições, a saber: (a) Garantir um bom funcionamento da escola, (b) atuar com competência administrativa para fluir a ação pedagógica, (c) atender aos professores que cuidam do processo de ensino e aprendizagem, (d) estimular a comunidade escolar, (e) articular todas as ações escolares. Esse foi um dos documentos que nortearam o trabalho do gestor escolar nessa década.

Nessa perspectiva, passamos a abordar documentos de âmbito municipal e estadual. No ano de 2003, a Secretaria de Educação e Cultura do município de Salvador-BA (SMEC)

lançou dois documentos, o **Gestão escolar: Orientações Básicas e Atribuições dos Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino**. O primeiro tem como objetivo orientar e socializar informações para o diretor e o vice-diretor da escola, no desempenho de suas atividades gerenciais relativas aos aspectos organizacional, político, pedagógico e legal. O segundo documento define o que o gestor teria que fazer na sua atuação enquanto coordenador das ações na escola nos seguintes itens: processo ensino-aprendizagem; instalações e materiais; gestão participativa de processo; clima escolar; envolvimento dos pais e da comunidade; e desenvolvimento do patrimônio humano.

Percebemos com esses documentos que, sem uma orientação do órgão central e sem uma formação as orientações, a legislação poderá ficar apenas no papel, não garantindo a transposição para a prática, às vezes por apresentar dificuldade de levar a teoria para a ação, ocasionada pela falta de interpretação, de estudo ou formação.

No período de 2000 a 2006, surge o programa Gerenciando a Escola Eficaz, da Secretaria Estadual de Educação da Bahia e com ele um documento intitulado **Gerenciando a Escola Eficaz: Conceitos e instrumentos**. Esse documento traz mecanismos de sistematização da gestão escolar e formas de acompanhamento com a participação dos órgãos colegiados, contribuindo para que o gestor possa fazer um trabalho pautado na democratização.

Acreditamos que esses documentos e tantos outros surgiram da necessidade de subsidiar o gestor escolar em sua prática, diante dos processos de democratização e das políticas educacionais. Numa perspectiva de democratização ou de transferência de responsabilidades dos órgãos centrais para as unidades escolares, passaram a exigir a tomada de decisões ou a execução de ações pelas equipes escolares, tendo a sua frente os diretores (TEIXEIRA, 2000).

Esses documentos apresentados são importantes e representam avanços para a gestão zescolar.

2.2 LEGISLAÇÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR E FORMAÇÃO DO GESTOR

A legislação, as normatizações e diretrizes vêm sempre nos trazer esperanças de mudanças, de transformações. São elas que determinam, estabelecem, consolidam, regulam etc. Nesse sentido, trazemos algumas legislações no âmbito da gestão escolar e na formação do gestor escolar.

A Constituição do Estado da Bahia, de 5 de outubro de 1989, em consonância com a

Constituição Federal, também continuou apoiando o que se estava apontando de novo em matéria de gestão educacional.

O artigo 245 da Constituição da Bahia, que trata da organização do sistema público estadual de ensino, estabelece em seu inciso III a descentralização e regionalização de ações de competência do poder público, configurando uma clara alusão ao princípio da descentralização. Quanto à gestão democrática, constam os seguintes dispositivos:

Art. 249 – A gestão do ensino público será exercida de forma democrática, garantindo-se a representação de todos os segmentos envolvidos na ação educativa, na concepção e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos.

§ 1º. A gestão democrática será assegurada através dos seguintes mecanismos:

I – Conselho Estadual de Educação;

II – Colegiados Escolares.

§ 2º. O Conselho Estadual de Educação, órgão representativo da sociedade na gestão democrática do sistema estadual de ensino, com autonomia técnica e funcional, terá funções deliberativas, normativas, fiscalizadoras e consultivas.

§ 3º. A lei definirá as competências e a composição do Conselho Estadual de Educação. (BAHIA, 1989)

Em Salvador, o Art. 186 da Lei Orgânica do Município (LOM) de 1990, com base na democratização, afirma que a gestão do ensino público municipal será exercida de forma democrática, garantindo a representação de todos os segmentos envolvidos na ação educativa, na concepção, execução de controle e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos.

Nessa perspectiva, delineou-se também a eleição para diretores e vice-diretores, criou-se a Conferência Municipal de Educação, órgãos colegiados e o Fundo Municipal da Educação – todos esses instrumentos sugerem uma gestão democrática.

Diante dos aspectos políticos normativos aqui explicitados, percebemos a importância do papel do gestor na organização escolar como mobilizador dessa gestão democrática a que a Lei se refere. Se não há estudo, se não há formação, o que a legislação apresenta, muitas vezes, não se efetiva na prática. Portanto, a formação de gestores é imprescindível para garantir uma prática consciente e que atenda as demandas dessa escola democrática.

Nesse contexto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - 9394/96), como norteadora da educação nacional brasileira, criada para regulamentar e ordenar a educação brasileira, traz contribuições para a gestão escolar.

Dentre os diversos artigos, destacamos alguns artigos: no Art. 12º, título IV da Organização da Educação Nacional da LDB, a gestão escolar recebe maior atenção, são dadas as

atribuições dos estabelecimentos de ensino, representados pela equipe gestora, que deve gerir os recursos, sejam eles humanos ou físicos, para que os objetivos da educação sejam alcançados.

O Art. 14º define as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, que deve contar com a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e com a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O artigo 15º assegura que as unidades escolares públicas de educação básica terão progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Ainda tratando da LDB, o artigo 64º estabelece que a formação dos profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em cursos de pós-graduação.

Isso significa um avanço quando se pensa numa titulação para assumir um cargo na gestão escolar. Por outro lado, se analisarmos as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, vamos perceber que não há um investimento no que se refere à formação do futuro gestor escolar, à medida que não contribui com uma base teórica consistente, aliada à prática para a atuação do profissional na gestão escolar.

No cenário exposto, o Plano de Desenvolvimento da Educação surge no ano de 2007, através do Decreto nº 094 de 24 de abril de 2007, que visa enfrentar a questão da qualidade da educação brasileira, pautado em diretrizes, estabelecendo um plano de metas a serem alcançadas.

Nesse referido Decreto e no Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, lançado pelo Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007, há, como metas, a qualificação da gestão escolar na busca de melhoria da qualidade da educação. Nesse plano, a formação de gestores assume relevância, tendo a qualificação da gestão escolar como uma das metas a serem atingidas.

Dentro dessa perspectiva, o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2001 a 2010, traz alguns indicativos no que tange a formação de gestores escolares. Nas metas 34, 35 e 36 fica clara a intenção de formar gestores em parcerias com universidades, dotar as escolas com profissionais formados em nível superior e preferencialmente com especialização. Para isso é garantida a ampliação de oferta de formação de gestores, de modo a suprir as necessidades desses profissionais.

Nesse mesmo sentido, o Projeto de Lei nº 8.035/2010, que cria o PNE para vigorar

de 2011 a 2020, traz a gestão democrática entre seus objetivos e metas, como princípio estabelecido no artigo 2º. Já o artigo 9º chama a atenção para a aprovação de leis específicas, organizando a gestão democrática da educação. Vale ressaltar que esse plano foi sancionado pela presidenta Dilma Rousseff e publicado no **Diário Oficial da União** no dia 25 de junho de 2014, passando de Projeto para a Lei nº 13.005/2014.

Por tudo isso, acreditamos na implementação de políticas públicas para a formação do gestor escolar enquanto construção coletiva, para que todas essas leis, documentos e programas possam ser entendidos e garantidos na prática da gestão escolar não só em Salvador como também no Brasil.

3. POLÍTICAS PÚBLICAS DE FORMAÇÃO DE GESTOR ESCOLAR

Percebemos que, no decorrer das reflexões realizadas sobre legislação, os documentos apresentados afirmam a importância da formação continuada do gestor escolar diante das mudanças que vêm ocorrendo, reflexo do processo de democratização da educação. Essas novas determinações garantidas em leis trazem para o gestor uma mudança de postura, de ação e de gestão da escola.

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 no ano 2000, conforme Freitas (2009). Foi nessa década que aumentaram as possibilidades e as estratégias de preparação de gestores escolares, com a necessidade de melhorar as condições educacionais do País.

Nessa visão, o Ministério de Educação e Cultura (MEC) justifica que a instituição de formação para gestores decorreria, em parte, da análise feita a respeito do baixo desempenho dos estudantes no censo escolar de 2004, bem como dos resultados do Sistema de Avaliação Básica (SAEB).

Aguiar (2011) contribui afirmando que o MEC sinaliza que a melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas estaria relacionada ao fortalecimento de uma gestão escolar democrática, participativa, e que garantisse mudanças.

Com esse panorama, foram desenvolvidas políticas públicas de formação de gestores, surgindo alguns programas, com objetivo de formar profissionais preparados para assumir uma gestão escolar, impulsionados talvez por alguns fatores trazidos por Freitas (2010):

- Avaliações externas que passaram a influenciar a correlação entre resultados educacionais e o desempenho dos gestores;
- Atendimento das metas do Plano Nacional de Educação.

Acrescentamos também que a mudança de paradigma de uma gestão autocrática para uma gestão democrática tenha sido um fator imprescindível para se pensar em políticas públicas que contribuam para a prática de gestão.

Acreditamos que há, sim, uma necessidade de operacionalizar esse leque de responsabilidades e atribuições do gestor escolar, antes de tudo com uma formação continuada significativa, apoiada nos subsídios expostos anteriormente.

Nesse cenário, apresentamos um quadro com alguns programas de formação de ges-

tores escolares no Brasil, no intuito de demonstrar que há investimentos, que existem políticas públicas de formação de gestores.

Quadro 2: Políticas de formação de gestores escolares

Programas	Objetivo	Perfil do gestor	Modalidade	Carga horária	Responsável (eis)	Ano
PROGESTÃO	Formar lideranças escolares comprometidas e focadas no sucesso dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio.	Democrático, focado no sucesso escolar do aluno.	EaD e presencial	300h	O programa é desenvolvido pelo Consed, em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, e já contou com apoio e cooperação da Fundação FORD, da Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) e da Fundação Roberto Marinho.	2007 2009 2012 2013
Programa de Formação Contínua de Gestores de Educação Básica (PROGED)	Propiciar qualificação técnica adequada às atuais exigências da legislação educacional e às necessidades educacionais dos contextos em que esses sistemas e unidades estão inseridos, bem como o desenvolvimento de tecnologias que sustentem a melhoria da qualidade do atendimento educacional.	Profissional técnico que precisa estar por dentro da legislação educacional, ser conhecedor das necessidades educacionais da sua escola e buscar melhoria no atendimento educacional.	EaD e presencial	200h	Integrado Rede Nacional de Formação Continuada de Professores e desenvolvido pelo Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP,UFBA).	2007
Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública	Formar gestores escolares das escolas públicas da educação básica em cursos de especialização e de atualização em Gestão Escolar, na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social.	Atuar na gestão da educação e da escola, visando com efetivação o direito à educação básica com qualidade social, por meio de práticas caracterizadas pela transparência, pelo trabalho coletivo, pela participação da comunidade nas decisões e pela postura ética, crítica e criativa,	EaD	400 h	Ministério da Educação, Secretaria de Educação básica, Diretoria de Fortalecimento Institucional da Gestão Escolar.	2007 e 2010

		pelo compromisso com a elevação do IDEB de sua escola e da educação escolar.				
PARFOR-MAÇÃO	Melhoria da qualidade da educação básica, através da qualificação de gestores de unidades escolares – diretores, vice-diretores e secretários, bem como dos membros dos conselhos escolares e profissionais da educação em geral.	Não encontramos o perfil do gestor.	EaD e presencial	200h	Ministério da Educação UFBA/ISP MEC	2009
Curso de Gestão Escolar Salvador-BA	Contribuir no desenvolvimento das competências básicas para o exercício efetivo das funções de diretor e de vice-diretor, para sua atuação nas unidades escolares da rede municipal de ensino.	Deve ter competências e habilidades que lhe permitam exercer forte liderança para adotar medidas que levem à construção de uma escola efetiva, com base em uma cultura de sucesso, gerada e gerenciada no interior da própria escola, alinhada às normas do Sistema Municipal de Ensino e aos princípios de uma gestão democrática e participativa.	EaD	80h	Secretaria Municipal de Educação (SMED) Parceria com a Universidade Estadual da Bahia e Fundação de Administração e Pesquisa Econômico-Social (FA-PES). Universidade Salvador (UNIFACS)	2006, 2009, 2014
Programa de Formação de Gestores Escolares Salvador-BA	Aprimorar as competências consideradas essenciais ao cargo de gestão, aprimorando as práticas e técnicas de administração escolar, através de mecanismos de motivação, reforçando também os valores e atitudes no desenvolvimento das funções de gestor.	Motivado	Presencial	104h	Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer de Salvador-BA PROSPECTA Consultoria.	2010 2011
Curso de formação de gestores escolares Feira de Santana	Não encontramos na pesquisa	Não encontramos na pesquisa	Semipresencial	100 h	Convênio UNEB e Prefeitura de Feira de Santana	2014
Certificação de	Desenvolver competências básicas necessárias	Não encontramos o perfil do gestor	EaD e presencial	120 h	Secretaria de Educação do	2001 2006

Gestores Bahia	ao exercício de atividades profissionais de dirigentes escolares – diretores e vice-diretores, coordenadores pedagógicos, secretários escolares.		cial		Estado da Bahia y Fundação Luís Eduardo Magalhães	
Programa Gerenciando a Escola Eficaz Bahia	Promover a formação inicial e continuada dos gestores escolares, no intuito de que, a partir de mecanismos de sistematização da gestão, controle, acompanhamento com a participação dos órgãos colegiados, fosse possível atender a dois imperativos: elevar a qualidade da educação pública e democratizar a gestão atendendo ao contexto nacional e a LDBEN 9.394/96.	Não encontramos o perfil do gestor	EaD e presencial	20 a 96 horas	Secretaria Estadual de Educação da Bahia	2000 a 2006
PROGEPE Programa de Formação Contínua de Gestores Escolares de Pernambuco	Promover atualização, aprofundamento, complementação e ampliação de conhecimentos indispensáveis ao exercício da função de diretor escolar e diretor adjunto, necessários ao desenvolvimento de novas competências em gestão, monitoramento e avaliação educacional.	Não encontramos o perfil do gestor	EaD e presencial	1ª etapa 180 h	Secretaria de Educação de Pernambuco e Universidade de Pernambuco	2013
Formação em serviço de diretores escolares da rede municipal do Ceará	Promover o aperfeiçoamento e a modernização das práticas de gestão escolar no âmbito das escolas municipais do estado do Ceará, mediante a formação acadêmica do diretor, assegurando a análise do cotidiano da gestão educacional e suprindo carências básicas na formação dos gestores.	Liderança político-pedagógica, gestor de relações interpessoais, com a comunidade e o entorno, responsável pelo estímulo à participação coletiva e colegiada dos segmentos envolvidos no trabalho educativo.	Presencial	480 horas	Coordenadoria de Formação de Executivos da Educação Básica (CEFEB) no Ceará.	2010
Formação Inicial de Gestores. Alagoas	Avançar na melhoria dos resultados de gestão e com foco no aluno.	Não encontramos o perfil do gestor	Presencial	40	Secretaria de Estado da Educação e do Esporte (SEE)	2013
Círculo de Gestão – Formação	Formar o maior número de gestores da rede pública estadual. Gestor	Flexível; com autoidentificação; criativo; expressar-se bem;	Presencial		Secretaria Estadual de Educação de SãoPaulo	2001

Continuação de Gestores de Educação. São Paulo	res, vice, coordenadores, supervisores, dirigentes e ATPs das diretorias de ensino.	possuir visão pluralista; ser entusiasmado e apaixonado; motivar a equipe para superação dos obstáculos e envolver a equipe.			lo	
Curso de especialização, <i>lato sensu</i> , em Gestão Educacional	Ampliar os conhecimentos dos gestores das unidades escolares, no que se refere aos múltiplos aspectos envolvidos no planejamento e gestão, como processo de construção coletiva, estimulando a realização e o aprofundamento de estudos na perspectiva de uma formação continuada.	Liderar, de maneira democrática, a proposta pedagógica da escola na qual atua, para que contribua na concretização da função social da escola, com visão estratégica e empreendedora, que abarque as diferentes dimensões da gestão: participativa; pedagógica; da qualidade educacional; das pessoas e da formação dos professores; da comunicação organizacional; da financeira; dos recursos materiais e dos serviços.	EaD e presencial	390	Faculdade de Educação da Unicamp e a Secretaria Estadual de Educação de São Paulo	2005 2006
Curso Piloto em Gestão Escolar Santa Catarina, Ceará, Pernambuco, Bahia, Piauí, Rio Grande do Norte, Mato Grosso, Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Tocantins	Envolver 400 gestores, em exercício em escolas públicas.	Não encontramos o perfil do gestor	EaD	100	INEP/MEC, com a parceria da PUC/SP e das Secretarias Estaduais de Educação.	2005
Curso de Gestão Escolar	Contribuir no desenvolvimento das competências básicas para o exercício efetivo das funções de Diretor e vice-diretor.	Não encontramos o perfil do gestor	EaD	120	Universidade do Estado da Bahia (UNEB)	2008

Elaborado pelo autor

O que podemos observar é que há uma diversidade de programas de formação de gestores que têm como proposta contribuir para a formação desses profissionais, a fim de que possam assimilar e compreender saberes que sejam aplicados à prática do cotidiano da gestão escolar.

Acreditamos que o problema, no entanto não é a ausência de oferta, mas o tipo de formação que é oferecida aos gestores.

O quadro também nos apresenta que os estados do nordeste, na sua maioria, optaram pela formação de seus gestores escolares pelo programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública.

Alguns estados, como Pernambuco e Ceará, investiram na formação de seus gestores escolares, implantando programas próprios. Acreditamos que essa forma é um caminho valioso e importante, pois parte da necessidade real da gestão escolar do próprio estado, trabalhando e estudando a especificidade local. Com isso não estamos descartando outros programas que também contribuem para a formação dos gestores.

Nesse cenário, recentemente foi criado o Programa Diretor Principal⁶, pelo Ministério da Educação e Cultura, com o objetivo de melhorar cada vez mais a educação básica, aumentar a valorização dos profissionais e oferecer aos diretores ensino especializado em gestão financeira, administrativa e pedagógica.

De acordo com esse programa, os diretores de escolas federais, estaduais ou municipais do ensino básico terão direito a um curso de qualificação e, em contrapartida, receberão uma bonificação oferecida mensalmente pelo MEC. Inicialmente, terão direito ao curso apenas os diretores de escolas com mais de 500 matrículas. Sendo assim, o número de possíveis beneficiados será limitado a aproximadamente 16 mil (número somado de escolas de ensino fundamental e médio que cumprem esse requisito). Isso representa menos de 20% do total.

O projeto Diretor Principal foi disponibilizado na internet, para consulta pública, visando que alunos, pais, pesquisadores, professores ou qualquer outro cidadão possam opinar no feitiço do programa. Depois de 15 dias – ou seja, no dia 2 de março, os técnicos concluíram a pesquisa e, até o momento, não há resultados ou informações sobre quando esses dados serão publicados.

A iniciativa deste programa é muito importante. Já podemos perceber uma preocupação em formar os gestores escolares em âmbito nacional. Entretanto, não poderíamos deixar de registrar o número de beneficiados com o programa, pois ele exclui muitos gestores que não atuam em escolas com mais de 500 alunos. Esses gestores ficarão fora do processo e continuarão sem formação específica para a função.

⁶ Disponível em: <<http://diretorprincipal.com.br>>.

Freitas (2009) afirma que, nesses programas, o foco é aumentar a qualificação do gestor para fazer frente às demandas e aumentar a competência e a racionalidade gestora, poder de decisão e a capacidade de mobilizar as comunidades escolar e local em prol da melhoria dos processos e resultados educacionais.

Percebemos algumas lacunas nesses programas, as quais podem interferir na formação dos profissionais, entre as quais podemos citar: programas de formação não têm uma consonância entre a formação e a realidade que o gestor vive em sua escola; ênfase maior na dimensão administrativa do que na pedagógica; falta de um trabalho com as tecnologias; e falta de um acompanhamento. Isso é destacado em um documento da FVC, que mapeou práticas de seleção e capacitação de diretores escolares em 2011:

Destaca-se que não se pode promover mudanças efetivas nas práticas educacionais sem que suas propostas e ações sejam consistentes e bem articuladas e sem que estejam substanciadas na compreensão da realidade da cultura organizacional existente nas escolas. (2011, p.26)

Vale ressaltar que alguns programas fazem parte das políticas públicas educacionais de formação, de caráter experimental ou piloto, propostas fragmentadas, descontextualizadas, muitas das quais são definidas com base em idealizações formadas pelos tomadores de decisão, sem levar em consideração a realidade e suas demandas concretas, e até mesmo dissociadas dos resultados pretendidos (LÜCK, 2010).

Nesse sentido, Lück (2000) apresenta algumas limitações que existem nessas formações e que não contribuem para a formação do gestor escolar: Programas pautados em generalizações, distanciamento entre teoria e prática, descontextualização dos conteúdos, enfoque no indivíduo, métodos de transmissão de conhecimentos.

As políticas públicas de formação das últimas décadas, segundo Silva (2012), apontam para o formato de formação em serviço, utilizando a modalidade de cursos a distância nos cursos desenvolvidos pelo Ministério da Educação (MEC), e têm sido proporcionadas via regime de colaboração entre os entes da federação.

Nesse contexto, recorreremos também aos estudos de Ball e Mainardes (2006; 2011), que trazem, entre os muitos conceitos desenvolvidos, o de ciclo de políticas. Segundo eles, a abordagem do ciclo de política subsidia a análise das influências no processo de formulação, na produção do texto, das interpretações da prática, dos resultados e impactos das intervenções para enfrentar as desigualdades criadas ou reproduzidas pelas políticas.

Dessa forma, a abordagem do ciclo de política tem como proposta pensar como as

políticas são construídas, interpretadas, executadas e avaliadas. Para isso, Mainardes (2006) afirma que será rejeitada a ideia de linearidade nos processos que traduzem os textos das políticas educacionais em práticas.

Assim, é importante “não reduzir a análise das políticas e da gestão educacional à mera descrição dos seus processos de concepção e/ou de execução [...]” (DOURADO, 2007, p. 922).

3.1 A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*

A possibilidade de complementação da formação do gestor pode se dar em outros cursos, a exemplo da pós-graduação *stricto sensu* – mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado, que constituem opções de estudos para uma titulação e que também contribuem para a formação profissional.

As formações acadêmicas citadas contribuem também para o gestor escolar na perspectiva da necessidade de estimular a formação, pesquisa e prática e o mestrado profissional pode ser uma das possibilidades desse processo. Ribeiro (2005) afirma que o mestrado profissional visa à atuação mais efetiva e dinâmica no mercado, incluindo a pesquisa, para utilizar o conhecimento adquirido fora da academia, nas atividades de interesse mais pessoal ou mais social, agregando-lhes valor (2005, p.15).

Felts e Baltar (2005) demonstram a necessidade de mestrados profissionais para gestores de escolas públicas e privadas, bem como outros profissionais que atuem em instituições de ensino, em diferentes setores e em diferentes níveis da formação escolar.

Tais mestrados profissionais podem, além da formação teórica básica, mediar um complexo processo de reflexão e de criação de possíveis soluções para combater os problemas enfrentados na gestão e na formação educacional, referente à estrutura organizacional escolar, que exige da gestão ações constantes e pontuais, ocasionando sobre cargas de atribuições. Isso porque, muitas vezes, são proporcionadas aos gestores poucas condições e oportunidades para reflexões teóricas de suas ações.

O mestrado profissional contribui para encurtar essas distâncias que historicamente foram criadas entre a academia e outros setores da sociedade, tanto que a Diretoria de Avaliação da Capes considera prioritário o mestrado profissional para o resgate da dívida social.

Nesse contexto, apresentamos alguns programas de pós-graduação na modalidade

mestrado profissional, referentes ao gestor escolar. Acreditamos que eles estão contribuindo para uma prática gestora com mais significado, uma vez que alinham prática, teoria e pesquisa.

Quadro 3: Mestrado profissional para gestores escolares

Mestrado Profissional	Universidade	Objetivo
Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Proporcionar os conhecimentos, desenvolver as competências e habilidades, e promover as qualidades profissionais necessárias ao exercício eficiente dos novos papéis que são atribuídos ao gestor da educação pública.
Mestrado Profissional em Gestão Educacional.	Universidade de Pernambuco (UPE)	Melhorar a qualidade do ensino básico via formação de docentes-pesquisadores, salvo menção, preparando-os para o exercício reflexivo e crítico referente à realidade educacional.
Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional.	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo/RS. Conta com apoio da Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter)	Qualificar profissionais de instituições de ensino e/ou de natureza educativa, contribuindo para a produção de novos conhecimentos na área de atuação, bem como para o desenvolvimento de projetos inovadores. Atender as demandas específicas, diretamente vinculadas a questões da gestão de escola e de instituições de ensino superior e contribuir para a produção de conhecimentos e o desenvolvimento de projetos inovadores em gestão.
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Instituições Educacionais – Mestrado Profissional	A Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	Não foi encontrado no site
Mestrado Profissional em Gestão e Práticas educacionais.	Universidade Nove de Julho, São Paulo.	Desenvolver pesquisas e propostas de intervenção pedagógica, resultantes de investigações emergidas das demandas e problemas da vida escolar, especialmente, aqueles relacionados à gestão pedagógica (fins), aos recursos educacionais (meios) e às questões e práticas político-sociais da Educação.
Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (Gestec)	Universidade do Estado da Bahia	Produzir conhecimentos, a atualização permanente dos avanços da ciência e das tecnologias, a capacitação e o aperfeiçoamento de profissionais na área da gestão educacional e processos tecnológicos, bem como o desenvolvimento da pesquisa aplicada e a inovação tecnológica no campo da educação e processos tecnológicos, bem como o desenvolvimento da pesquisa aplicada e a inovação tecnológica no campo da educação.

Elaborado pelo autor

Fontes: Sites oficiais dos programas. Disponíveis em: <<http://www.ufvjm.edu.br/site/ppggied/discentes-2>>; <<http://www.mestrado.caedufjf.net>>; <<http://ww2.upe.br/matanorte/tag/mestrado>>; <<http://www.unisinos.br/mestrado-profissional/gestao-educacional/presencial/portoalegre>>; <<http://www.uninove.br/Paginas/Mestrado/PraticasEducacionais/PraticasEducacionaisHome.aspx>>. <<http://www.uneb.br/gestec>>

Esses mestrados profissionais trazem inovações em termos da formação dos gestores escolares, ressaltando a necessidade de encontrar meios de associar o conhecimento da produção acadêmica da área da gestão escolar à capacidade de planejamento e de operacionalização

um plano de trabalho, produto final que venha colaborar com a sua prática de gestão.

Nesse contexto, destacamos o Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC) do qual fazemos parte. Trata-se de um Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* da Universidade do Estado da Bahia, vinculado ao Departamento de Educação (DEDC), Campus I, ao qual somos vinculados.

A estrutura, os objetivos e as finalidades do GESTEC orientam-se pela Portaria Normativa nº17, de 28 de dezembro de 2009, e pelo Edital nº005 de 30 de abril de 2010 do Ministério da Educação, documentos que dispõem sobre o mestrado profissional no âmbito do sistema nacional de pós-graduação no Brasil.

Esse mestrado é organizado por áreas de concentração, as quais expressam as temáticas que constituem o seu eixo-formativo: Gestão da Educação e Redes Sociais e Processos Tecnológicos e Redes Sociais.

Destacamos que esse mestrado profissional mantém parceria com algumas universidades e institutos, deixando um percentual de vagas para que seus profissionais possam concorrer num processo seletivo. O gestor escolar que deseja concorrer a uma vaga tem que disputar o percentual de vagas destinadas à comunidade externa. Vale ressaltar que o programa tentou algumas vezes uma parceria com a SMED, a fim de fazer um convênio para oferecer mais vagas para os gestores escolares, mas até o momento não houve interesse.

Nesse contexto, o Fórum Permanente de Gestores das Escolas Municipais de Salvador⁷ já sinalizou, em uma das suas pautas, em mesa de reuniões com o secretário de educação do município, Jorge Khoury, e a subsecretária, Tereza Cozzeti Pontual, no ano de 2014, a necessidade de buscar parcerias para uma formação de mestrado para seus gestores escolares. Naquele momento, o secretário apresentou uma impossibilidade de pensar em um mestrado para os gestores, demonstrando dificuldade para esse profissional ter sua formação no âmbito do mestrado.

Os gestores que desejam acrescentar à sua formação uma pós-graduação *stricto sensu* no GESTEC precisa disputar uma vaga com muitos concorrentes da comunidade externa, talvez isso mostre a pouca quantidade de gestores escolares na rede municipal com o título de mestre.

No GESTEC, dois gestores da rede municipal já obtiveram o título no ano de 2013 e quatro ainda estão em curso, em meio a mais de mil gestores escolares existentes na rede.

Diante dessa situação, muitos gestores escolares estão saindo do Brasil para fazerem

⁷ Formado pelos gestores escolares da rede municipal, esse fórum foi retomado no ano de 2010. É um espaço de discussão, troca de experiência, estudo e de buscar melhorias para a educação municipal

mestrado e doutorado em outro país, por não haver um programa de convênio com universidades para oferecer curso de mestrado, como forma de aliar pesquisa, formação e prática, beneficiando a gestão escolar.

Isto posto, acreditamos que a SMED precisa rever sua posição e buscar meios para oferecer uma formação no âmbito do mestrado a seus profissionais, seguindo o exemplo de outras capitais que estão à frente da primeira capital do Brasil nesse aspecto.

3.2 A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR-BA

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 40 horas, na modalidade de Ensino a Distância (EaD). Esse curso é realizado a cada três anos e se caracteriza 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, para sua 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 do Salvador.

É no curso de gestão escolar que o profissional da educação de Salvador torna-se gestor de escola, sendo “preparado”, “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 contribuir para a gestão escolar.

Destacamos também os programas de formação – Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública e Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) – os quais também fazem parte das políticas de formação de gestores da rede municipal. Acreditamos que esses programas têm o intuito de fortalecer a gestão escolar de forma democrática, participativa, reforçando também os valores e as atitudes no desenvolvimento das funções de gestor escolar.

Nesse contexto, os gestores também participam de reuniões esporádicas e pontuais para falar sobre Censo Escolar, Matrícula, Conselho Escolar, Inclusão, entre outras temáticas. Embora não seja o ideal, isso contribui também para a formação dos gestores escolares.

No ano de 2010, como forma de dar continuidade à formação dos gestores da rede municipal de ensino de Salvador, foi desenvolvido o Programa de Formação e Desenvolvimento de Competências para Gestores Escolares e Educadores, com a carga horária de 104 horas, na modalidade presencial, promovido pela SMED.

O objetivo desse programa foi aprimorar as competências consideradas essenciais à função de gestão, assim como desenvolver o conhecimento sobre melhores práticas de gestão escolar, aliado aos modelos mais modernos de educação e desenvolvimento pessoal (SECULT, 2010).

A despeito dessa formação que a SMED promoveu no ano de 2010 e dos cursos de gestão, observa-se que o investimento da Secretaria de Educação na formação de gestores escolares se apresenta de forma ainda tímida, considerando as demandas da função do gestor escolar.

Observamos que o grande desafio do gestor é deixar a sala de aula ou a coordenação pedagógica e assumir uma gestão escolar com o curso de gestão escolar. Só essa formação não basta. Acreditamos que a formação continuada pode influenciar diretamente na prática da gestão escolar. A falta de referencial e de orientação teórico-metodológico pode prejudicar os resultados de seu trabalho.

Portanto, observa-se a importância de implementar uma proposta de formação continuada para os gestores da rede municipal de Salvador-Bahia, que possa subsidiá-los em todas as dimensões da gestão, a fim de habilitar esses profissionais a responderem satisfatoriamente aos inúmeros desafios que enfrentam no seu cotidiano escolar, bem como estabelecer direcionamento e mobilização, dinamizando o modo de fazer das escolas.

Acreditamos que a formação continuada de gestores deve seguir uma perspectiva sistematizada e permanente, que vise responder as demandas da prática cotidiana da escola. Entendemos que existe uma estrutura física e humana ideal para que a escola funcione com excelência, mas compreendemos que essa estrutura nem sempre é alcançada nos espaços escolares da rede municipal de ensino de Salvador.

Nesse contexto de deformações estruturais, os gestores escolares se deparam com realidades distintas da ideal, espaços físicos inadequados ao exercício do magistério, da ludicidade e da participação ativa da comunidade local.

Não raro, os gestores também contam com falta de pessoal qualificado, falta de espe-

cialistas como coordenadores pedagógicos e até de secretários escolares, assumindo, muitas vezes, as atribuições desses profissionais, dada tal carência.

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 orientar os profissionais que com ele atuam.

Ademais, a valorização da cultura local e da comunidade de entorno, com seus líderes comunitários e associações representativas, influencia diretamente na percepção e conservação da escola pela comunidade e na participação da sociedade civil nos espaços escolares, enriquecendo as ações educativas. Sendo assim, acreditamos que o gestor deve estar habilitado também a reconhecer as lideranças locais e a articular parcerias.

Verificamos que muitas pesquisas já foram realizadas sobre a temática da gestão escolar, conforme já vimos no capítulo 1, dada a sua relevância no campo educacional. Nesse sentido, Louis e Novais afirmam que a expansão desse tipo de pesquisa pode estar sendo motivada pela necessidade de se obter um conhecimento sistemático acerca desses sujeitos (diretores) e do ambiente em que atuam (escola). (2002, p.78)

Corroboramos com Louis e Novais (2012), quando dizem que essas pesquisas buscam identificar entraves que afetam a gestão da escola e fatores que limitam as ações dos gestores escolares. Portanto, propomos analisar a formação e a prática dos gestores escolares, tendo como base o curso de gestão escolar.

Nesse cenário, uma pesquisa realizada por Novais e Louis (2009) buscou analisar a percepção dos diretores de escola acerca da descentralização da gestão escolar na rede municipal de ensino de Salvador-BA. Na conclusão dos pesquisadores, os diretores consideram que as escolas não dispõem das condições financeiras, materiais, ou ainda de pessoal preparado para responder às rápidas mudanças em matéria de gestão escolar.

O estudo citado nos dá pistas de que a formação continuada do gestor escolar é um dos fatores que podem contribuir para que os gestores possam responder às demandas, atribuições e inovações da gestão escolar.

Nesse cenário apresentado, o fórum realizado em Buenos Aires, em 1998, no qual se discutiu a formação de recursos humanos para a gestão educacional, indica que:

Não se trata de uma questão de métodos de formação pedagógica, ou de trocar algum conteúdo por outro. O projeto de uma formação adequada de gestores deve ser discutido de uma maneira profunda, sistêmica e integral. É fundamental partir do reconhecimento das mudanças profundas que atravessam nos-

... sistemas educativos, e, a partir daí, delinear eixos do debate: novas funções dos Estados nacionais em sistemas educativos crescentemente descentralizados, novas demandas em atender os níveis regionais e locais, funcionários públicos na área educativa, a população objeto, a quem se destina essa formação, os encarregados de proporcionar essa formação e os critérios para elaborar programas mais pertinentes e viáveis. (UNESCO, 2000, p.4)

Do nosso ponto de vista, trata-se, portanto, de pensar em uma formação em que a gestão escolar seja olhada, analisada em toda sua dimensão e totalidade, respeitando todo o processo individual, coletivo e o contexto em que o gestor está inserido.

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 que eles enfrentam no cotidiano escolar. Cada vez mais esses gestores sentem dificuldades de gerir a escola.

Diante de muitas dificuldades que o gestor vem encontrando na gestão escolar, em 2010 o Fórum Permanente de Gestores das Escolas Municipais de Salvador voltou a se reunir, depois de um período sem mobilização.

No ano 2010, alguns gestores preocupados com a situação em que as escolas se encontravam, sem pessoal de apoio, com falta de professores, merenda escolar e material didático, sem diário de classe, fardamento e outros recursos que interferem na aprendizagem dos alunos, começaram a mobilizar outros gestores da rede municipal, em busca de uma solução junto à SECULT, naquele momento. Dessa forma, o fórum de gestores retomou suas atividades.

Esse fórum de gestores tem sido um espaço de discussão, troca de experiência, estudo das legislações e busca de melhorias na educação municipal. Em 2011 o fórum de gestores foi legitimado através de uma carta de princípios que orienta o seu papel de compromisso com a educação pública do município de Salvador.

Entre seus objetivos, o fórum de gestores propõe:

Defender os interesses dos gestores das escolas municipais de Salvador, articulando-se juntamente, quando necessário, com a APLB/Sindicato, o Conselho Municipal de Educação e a SECULT, na busca de soluções para as demandas relacionadas à gestão das escolas municipais de Salvador, a exemplo de questões financeiras, administrativas, políticas, pedagógicas dentre outras, estudando, propondo alternativas de soluções, estimulando e executando análises sistemáticas (CARTA DE PRINCÍPIOS DO FÓRUM PERMANENTE DE GESTORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SALVADOR, 2011).

Ressaltamos que, hoje, esse fórum se tornou reconhecido pela SMED e pela rede municipal de ensino, pelo trabalho sério que vêm desenvolvendo junto aos gestores escolares

e vice-gestores da rede municipal.

Os representantes desse fórum já são chamados pelo órgão central para discutir programas, merenda escolar, estrutura física, eleições de gestores, entre outros assuntos. Com o fórum, o gestor escolar passou a ter um meio melhor de comunicação com a SMED.

Acreditamos que a relação entre gestor escolar e a Secretaria Municipal de educação necessita rever alguns pontos que vêm sendo desfavoráveis a uma boa gestão e que precisam melhorar, a saber:

- Atendimento ineficiente, com dia e hora marcados. O atendimento externo ao gestor, ou a qualquer outro profissional da educação pela SMED, só acontece às segundas-feiras no turno vespertino, às quartas-feiras durante todo o dia, e às quintas-feiras pela tarde. Deve-se considerar que a escola funciona todos os dias, e as emergências e demandas não têm dias marcados para acontecer;
- Atendimento das solicitações de material didático, produtos de limpeza e alimentação escolar;
- Agilidade em atender as demandas urgentes da escola, tais como: manutenção predial, consertos de equipamentos, capinagem, limpeza de tanques, dedetização e desratização;
- Monitoramento e informações sobre funcionários terceirizados;
- Escolas sem internet e telefone fixo.

Tudo isso interfere na gestão escolar e precisam ser revistos para que o gestor possa ter condições de gerir a escola, apoiado pelo órgão central.

3.3 POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO MUNICÍPIO DE SALVADOR-BA

As políticas educacionais fazem parte das políticas públicas de um Estado. As políticas públicas se caracterizam pela reflexão, elaboração e implementação de projetos do governo, voltados para setores específicos da sociedade, entre eles a educação (HÖFLING, 2001; VIEIRA, 2009).

As políticas educacionais têm a finalidade de encaminhar e resolver questões educacionais, à luz da Constituição Federal e instrumentos legislativos reguladores que representam

a vontade coletiva.

Acreditamos que uma das dificuldades que os gestores da rede municipal de Salvador-BA vêm encontrando é administrar as políticas educacionais e programas presentes nas escolas municipais do município. Nos quadros a seguir, apresentamos algumas dessas políticas educacionais e programas que são implementados na rede municipal de ensino.

Quadro 4: Políticas educacionais no município de Salvador-BA

Política Pública Educacional	Normatização	Esfera
Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)	Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.	Federal
Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE)	Resolução/CD/FNDE nº 22, de 22 de junho de 2012	Federal
Programa Escola Aberta	Resolução/CD/FNDE nº 62, de 14 de dezembro de 2009	Federal
Programa Mais Educação	Decreto nº 7083, de 27 de janeiro de 2010	Federal
Plano de Ação Articulada (PAR)	Lei Ordinária nº Resolução CD/FNDE Nº 14, de 8 de junho de 2012 12.695/2012	Federal
Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae)	Medida Provisória nº 1.784, de 14/12/98	Federal
Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)	Decreto nº 7084, de 27 de janeiro de 2010	Federal
Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb)	Decreto nº 6571, de 17 de setembro de 2008	Federal
Política Nacional de Educação Ambiental	Lei nº 9795/1999	Federal
Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa	Portaria nº 1458, de 14 de Dezembro de 2012	Federal
Programa Proinfância.	Resolução nº 6, de 24 de abril de 2007	Federal
Programa Salvador Alfabetiza Sistema Estruturado de Ensino do Instituto Alfa e Beto.	Decreto nº 23.810 de março de 2013	Municipal
Programa Salvador Avalia (PROSA)	Decreto nº 23.810 de março de 2013	Municipal
Programa de Autonomia para Manutenção e Melhoria Escolar (AMME)	Implantado em 2004, buscando garantir a autonomia prevista no artigo 15 da Lei Federal nº 9.394 de 1996.	Municipal
Projeto Presença	Decreto nº 5209, de 17 de setembro de 2004	Federal

Elaborado pelo o autor

Fonte: <<http://www.educacao.salvador.ba.gov.br>>

Todas essas políticas educacionais recaem para a responsabilidade do gestor escolar, que necessita ter conhecimentos para poder desenvolvê-las com seu grupo escolar. A cada dia, lança-se uma nova política educacional, que precisa ser acompanhada e estudada, a fim de que possamos fomentá-la na unidade escolar.

Percebemos muitas mudanças educacionais nesse processo de democratização da educação brasileira e podemos constatar que a educação não abrange somente as temáticas educativas. No cenário atual, podemos encontrar muitas discussões sobre as políticas educacionais,

sendo os gestores escolares os principais atores nesse processo, que precisa reafirmar o princípio legal da educação para todos, bem como as ações propostas pelas políticas educacionais.

Por conta desse novo cenário, torna-se fundamental pensar no gestor como alguém com capacidade de entender e fomentar as políticas educacionais. Para isso, ele precisa ser orientado e preparado.

Nesse processo, o gestor escolar se mostra como um sujeito importante para que as escolas públicas possam desenvolver suas atividades pautadas nos princípios éticos, transparentes, com a participação de toda a comunidade escolar, objetivando garantir a democratização do ensino.

Organizar a gestão de uma escola pública é um desafio para todos os profissionais da educação, principalmente para aqueles que estão responsáveis por essa gestão.

Por tudo isso, destacamos também a importância do acompanhamento desses profissionais, como forma de subsidiá-los na ação da gestão escolar, considerando que o gestor fica em evidência no desenvolvimento dessas políticas e precisa reafirmar o princípio constitucional de que a educação é direito de todos e dever do Estado – e também da escola.

Apresentamos, assim, um quadro com os Programas e Projetos da SMED, os quais são desenvolvidos pelas unidades escolares, sendo o gestor escolar o principal responsável pelo seu desenvolvimento e resultado.

Quadro 5: Programas e Projetos da Secretaria Municipal de Educação (SMED)

A TARDE NA ESCOLA	O Projeto A Tarde na Escola, implementado pela Coordenação de Ensino, com Apoio Pedagógico da SECULT em parceria como jornal A Tarde , tem como objetivo fomentar o hábito de leitura e formação de leitores através da produção do jornal mural e utilização do jornal como recurso pedagógico.
Atendimento Escolar Hospitalar e Domiciliar da SECULT	O programa visa garantir o direito constitucional à educação de qualidade para todos, mediante uma política de educação inclusiva, assumindo o compromisso de promover o atendimento escolar hospitalar e domiciliar a crianças, jovens e adultos que apresentam dificuldades de acompanhamento das atividades curriculares por condições e limitações específicas de saúde, pelas quais os estudantes estejam impossibilitados de frequentar temporária ou permanentemente a escola (LDB art.13, §1º e 20).
CEART MÁRIO GUSMÃO	O Centro Municipal de Arte-educação e Cultura Mário Gusmão é uma instituição dedicada ao exercício da Arte-educação e tem como objetivo principal disponibilizar espaços de democratização da educação, da arte e da cultura. Assim, visa-se proporcionar às crianças e jovens das escolas municipais de Salvador ambientes adequados à produção de bens e serviços culturais, com vistas a diversificar as estratégias de melhoria da qualidade da educação e garantia da permanência e do sucesso de todos na escola.
EDUCAÇÃO EM PAUTA	O projeto Educação em Pauta foi lançado em 2009, com o objetivo de ser uma importante via de comunicação entre a Secretaria Municipal da Educação (SECULT) e seus públicos interno e externo. Faz parte das ações da Secretaria por uma

	gestão transparente e democrática, estimulando uma relação mais próxima com a população de Salvador e a participação de todos nas estratégias que têm garantido grandes avanços para a educação do município.
EDUCAÇÃO ESPORTIVA	O Programa de Educação Esportiva da Secretaria Municipal da Educação Cultura, Esporte e Lazer tem como objetivo promover o desenvolvimento do esporte e da recreação, garantindo o direito constitucional ao lazer e à prática esportiva de qualidade
ESCOLA LIVRE DO MOSQUITO	O Programa lançado pelas Secretarias da Educação e de Saúde do Município, nas Escolas da Rede Municipal, tem como objetivo intensificar as ações de combate à dengue nas 415 unidades escolares. O programa realiza atividades que vão de palestras a faxinas nas escolas, gincanas, teatro e música, tudo numa linguagem simplificada e com muita objetividade.
FIEMA	O FIEMA vem consolidando importantes parcerias, com o intuito de viabilizar o andamento de alguns dos seus projetos, voltados para mulheres – mães de alunos ou alunas da rede municipal de ensino. Esses projetos abordam temas variados, porém foca no mesmo objetivo, que é a melhoria da qualidade de vida das mulheres e suas famílias.
INCLUSÃO SOCIODIGITAL	O que se pretende é utilizar as diferentes mídias, de forma inteligente e educativa, permitindo contextualizar e ampliar a interatividade no processo de ensino e de aprendizagem. Uma das experiências de sucesso que têm contribuído para estimular a produção e difusão de conhecimentos nas escolas é o Projeto Educação e Tecnologias Inteligentes (PETI), uma realização da SECULT com apoio do Ministério da Educação e PROINFO.
LEI 10.639/03 –História e Cultura Afro-brasileira e Africana no currículo das escolas da rede municipal de ensino	Após a implantação da Lei nº10.639/03, que trata da obrigatoriedade da temática História e Cultura Afro-brasileira e Africana no currículo das escolas da rede municipal de ensino, a Secretaria Municipal da Educação (SMED) implementa novas ações, com a finalidade de fortalecer as atividades a serem desenvolvidas nas escolas, firmando o propósito de transformar Salvador em uma cidade educadora por excelência.
Programa de Educação para a Saúde Infantil (PESI)	O Programa de Educação para a Saúde Infantil (PESI) está voltado para as práticas educativas de prevenção e promoção da saúde e bem estar social e atua nos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs) da cidade de Salvador, com as crianças de 0 a 5 anos matriculadas na Rede.
SALVADOR CIDADE DAS LETRAS	O Programa integra a política pública da Educação de Jovens e Adultos do município de Salvador, visando atender as pessoas acima de 15 anos de idade não alfabetizadas, garantindo-lhe ao término do programa a continuidade dos estudos nas escolas da Rede Municipal de Ensino, em conformidade com os objetivos e metas do Plano Municipal de Educação 2010-2020 que estabelece “reduzir em aproximadamente 80% ao longo de cinco anos os índices de analfabetismo no município” (Salvador, 2010, p.76).
SALVADOR GRAFFITA	O Programa Salvador Graffita transforma o cenário urbano em arte, emprego e inclusão social.Com <i>spray</i> , tinta, rolo para pintura e máscara para proteção,os grafiteiros do Programa Salvador Graffita transformam o cenário urbano, passando mensagens de paz, alegria e crítica social às pessoas que transitam pela capital.

Elaborado pelo autor.

Fonte: <www.educacao.salvador.ba.gov.br>

Podemos perceber a quantidade de programas que adentram a nossa escola e que,

muitas vezes, chegam sem nenhuma orientação. Ainda assim, o gestor tem que administrar tais programas com responsabilidade e compromisso.

Percebemos também que a formação do gestor escolar oferecida pela rede municipal não vem dando subsídios aos gestores, no que se refere à interpretação das políticas e programas, ficando o gestor sozinho nesse momento, às vezes procurando ajuda de outros gestores mais experientes ou efetivando o trabalho à sua maneira, de acordo com seus conhecimentos, no improviso, ou tomando decisões vindas do órgão central.

Consideramos que o gestor escolar com uma formação limitada, do ponto de vista conceitual, e que não valoriza a realidade da escola, dificilmente conseguirá cumprir suas atribuições ou as exigências políticas, sociais, administrativas e pedagógicas que lhe são cobradas.

Nesse contexto, acreditamos que a Secretaria de Educação do município de Salvador-BA necessita estabelecer uma relação mais próxima com os gestores escolares, afim de orientar e acompanhar as ações dos programas em suas escolas, dando segurança e apoio na implementação e no desenvolvimento de tais programas.

Embora os gestores escolares encontrem dificuldades para responder satisfatoriamente a essa demanda, é importante refletir que não há com dissociar políticas públicas educacionais da gestão escolar, elas estão ligadas, e muitos programas foram criados para contribuir para o processo de democratização da escola.

Nesse sentido, o gestor escolar não pode ficar de fora, alheio a tudo isso, esperando que a secretaria de educação resolva por ele. Para tanto, esse profissional necessitaria ser conduzido, formado, orientado para gerir as políticas educacionais que chegam a sua escola.

Novaes e Carneiro (2012) supõem que os gestores das escolas estão aptos a acolherem e efetivarem os objetivos e ações definidas pelas políticas; mas chamam atenção para o fato de que outra parte dos gestores pode também encontrar formas e maneiras de dar sentidos às políticas, isto é, interpretá-las dentro de sua perspectiva de conhecimento, de acordo com seu entendimento, experiência e formação.

Ressaltamos que a organização federativa, os sistemas de ensino vêm colocando a gestão da escola como responsável para cumprir de forma ética e responsável os programas criados pelo governo, muitos dos quais visam, sobretudo, fortalecer a educação pública e garantindo o acesso e a permanência dos alunos nas escolas, especificamente em relação à educação básica.

Isto posto, fica clara a importância da formação dos gestores escolares que trabalham também com as políticas educacionais, compreendo o que são, quais seus objetivos e metodologia, qual o público-alvo e como gerir tal política.

Somos conhecedores das dificuldades dos gestores da rede municipal em lidar com o

desenvolvimento das políticas, programas e projetos que chegam à rede municipal de ensino e adentram as escolas, e o gestor escolar, com a sua equipe, é cobrado para administrar com competência e responsabilidade.

Além disso, atualmente percebemos que o gestor precisa também reunir outras competências que possibilitem a captação de recursos e a execução de diversos programas e projetos, que por vezes recaem sobre a sua inteira responsabilidade. O que acontece é que nem sempre ele tem tempo e preparo suficiente para se apropriar desses e outros mecanismos.

Nesse sentido, trazemos a seguir os programas que estão inseridos nas políticas de formação de gestores da SMED e foram selecionados para a realização desta pesquisa, a saber: o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública e o Curso de Gestão Escolar, este último como o objeto de estudo.

3.4 OS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR-BA

Os programas de formação de gestores escolares surgem da necessidade de formar gestores escolares, na busca de qualidade social, baseada nos princípios da gestão democrática.

3.3.1 O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO)

O PROGESTÃO nasceu como programa pioneiro de educação a distância, para capacitação de lideranças escolares. Trata-se de uma iniciativa desenvolvida pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. O objetivo geral do Programa é “formar lideranças escolares comprometidas e focadas no sucesso dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio” (MACHADO, 2004, p.13). Veremos a seguir um quadro síntese que nos apresenta o programa que estamos nos referindo.

Quadro 6: Características do PROGESTÃO

Marco Normativo	Descrição	Metodologia	Objetivos	Conteúdos	Formadores	Público-alvo	Resultado esperado
Não há nenhuma normatização, por se tratar de um programa criado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED)	O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) nasceu como programa pioneiro, no Brasil, de educação à distância para capacitação de lideranças escolares. Tem como meta principal o desenvolvimento de uma gestão democrática focada no sucesso escolar do aluno.	Os ambientes de aprendizagem compreendem: estudo individual com atividades a distância (75%), estudo em equipe e encontros presenciais (25%), nos quais são desenvolvidas atividades de estudo e reflexão, trabalho em equipe e resolução de problemas-contextualizadas às diferentes realidades das escolas.	Objetivo Geral: Formar gestores comprometidos com a construção de um projeto de gestão democrática tendo em vista o sucesso dos alunos. Objetivos específicos: - Assegurar um padrão comum e de qualidade na formação de gestores das escolas públicas de estados e municípios; - Elevar o nível da formação escolar e do desempenho dos alunos; - Elevar a qualidade dos serviços escolares e dos resultados das instituições.	Função social da escola, convivência, avaliação institucional, dimensão financeira e do patrimônio incluindo temas como a formação de pessoal, aprendizagem e ensino e políticas públicas.	Multiplificadores e tutores são, em geral, profissionais com formação em nível superior e comprovada experiência em gestão escolar, selecionados por cada sistema de ensino.	Equipe de gestão escolar, envolvendo diretores escolares vice-diretores supervisores escolares coordenadores de área, professores líderes, candidatos à função de dirigentes e outras lideranças, conforme critérios definidos em cada unidade da federação.	Ao final do curso, espera-se que o cursista tenha avançado no aperfeiçoamento de sua prática profissional nos seguintes campos da gestão escolar: - Desenvolvimento institucional da escola. - Processo de ensino e aprendizagem. - Gestão participativa e convivência democrática.

Elaborado pelo autor.

Fonte: www.consed.org.br

Esse programa tem um modelo de financiamento consorciado, envolvendo apoio financeiro e de cooperação técnica da Fundação Ford, cooperação técnica em educação a distância da Universidade de Educação a Distância da Espanha (UNED) e parceria da Fundação Roberto Marinho para a produção dos vídeos do programa.

O curso, em seu formato original, realizava-se numa carga horária de 270 horas distribuídas em nove módulos. A partir de 2010, passa a ter uma carga horária de 300 horas, contando com dez módulos. Essa carga horária é distribuída em estudo a distância e encontros

presenciais. O curso é modular e conta com os recursos de material impresso, programas de vídeo e apoio tutorial.

Segundo David (2011), a estrutura metodológica do PROGESTÃO é baseada no estudo autônomo da equipe gestora e no trabalho de acompanhamento dos cursistas, por multiplicadores e tutores. Multiplicadores e tutores são, em geral, profissionais com formação em nível superior e comprovada experiência em gestão escolar.

O estado da Bahia aderiu ao curso em 2004, como uma política de formação continuada, oferecendo aos gestores da rede estadual a oportunidade de participar dessa experiência.

Seguindo essa tendência, o Estado da Bahia concebeu e implantou, em 2010, a experiência do ambiente virtual de aprendizagem PROGESTÃO. Trata-se de um espaço virtual que articula as dimensões de gestão e pedagógica do programa no Estado. A estrutura do programa passou a abranger também a rede municipal de ensino.

Segundo Machado (2006), a implementação do PROGESTÃO na Bahia trouxe avanços para as escolas da rede estadual, entre os quais destacamos a troca de experiências, visão mais ampla sobre avaliação da Aprendizagem, projeto pedagógico e função social da escola e maior segurança do gestor em relação às decisões a serem tomadas.

No município de Salvador, até o momento, 100 gestores participaram dessa formação. Os gestores escolares selecionados para participar da primeira etapa, que aconteceu em 2009, segundo informações da SMED, foram aqueles que apresentaram dificuldades em exercer a tal função. Já na segunda etapa, que aconteceu em 2012, foram selecionados alguns gestores que tinham habilidades tecnológicas.

Alguns gestores abandonaram a formação, mas as causas desse abandono ainda não foram identificadas pela coordenação do programa nem pela a SMED. Acreditamos que seria importante a secretaria de educação investigar as causas dessas evasões e buscar meios para sanar ou diminuir a evasão dos gestores no programa.

A coordenação do programa também por sua vez deveria buscar junto aos participantes os possíveis casos de evasões no curso, através de uma avaliação do programa junto ao aluno, a secretaria de educação, para dessa forma buscar soluções, rever formação, metodologia, carga horaria e o que for detectado pelos cursistas.

Sobre essa política de formação de gestores, existem algumas pesquisas, as quais deram subsídios à nossa análise, a saber: Vidal (et al, 2003), Araujo (2006), Barreto (2009), David (2011), Scotuzzie Silva (2011), Machado (2006), conforme detalhamento no quadro a seguir:

Quadro 7: Pesquisas sobre o PROGESTÃO

Autor(a)	Modalidade	Tema	Objetivo
BARRETO, Maria do Socorro Vieira	Dissertação de Mestrado	A formação continuada de Gestores escolares em dois municípios Mineiros: do PROCAD ao PROGESTÃO	Compreender as implicações desses cursos na gestão nas escolas básicas nos municípios mineiros de Pirapora e Várzea da Palma.
DAVID, Ana Celeste da Cruz	Artigo	Política de formação de gestores escolares: dimensão pedagógica e de gestão em ambiente virtual de aprendizagem	Descrever as principais características da experiência de implantação do ambiente virtual de aprendizagem para gestão e suporte pedagógico ao Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) no Estado da Bahia.
NOGUEIRA, Danielle Xambredas Pamplona	Dissertação de Mestrado	Programa de capacitação a Distância de gestores escolares – PROGESTÃO no estado do Pará: um estudo sobre a implementação do curso de especialização, no período de 2001 a 2002	Analisar o perfil do gestor e os pressupostos de gestão subjacentes ao PROGESTÃO.
SCOTUZZI, Claudia Aparecida Sorgon	Artigo	O conceito de gestor empreendedor disseminado por uma política pública de capacitação de gestores escolares.	Discutir as diferentes concepções sobre empreendedorismo social, econômico e escolar, demonstrando que os textos do material impresso do Programa (nove Módulos) apresentam conceitos de estreita ligação com a concepção de empreendedorismo social e expressões que representam um conjunto de atitudes e valores disseminados por empreendedores e norteadores do Programa.
ARAÚJO, Maria Auxiliadora Maués de Lima	Dissertação de Mestrado	O “PROGESTÃO” NO CONTEXTO DAMODERNIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO: mediação para a democratização da gestão escolar ou para a implantação da lógica gerencial na escola?	Desvendar as matrizes teóricas deste Programa por meio da análise do conceito de democracia incorporado nas mediações de gestão democrática que foram propostas e nas novas formas de organizar e de gerir a escola.
MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros	Livro	PROGESTÃO, Construindo Saberes e Práticas de Gestão na Escola Pública	Socializar com os interessados no assunto os desafios, ganhos e o percurso dessa experiência de trabalho com a participação de profissionais da educação comprometidos com a valorização da escola pública.

Elaborado pelo autor.

Essas pesquisas apresentadas no quadro 7, entre outras existentes, vêm nos mostrar que o interesse pela formação do gestor escolar nos programas de formação é grande; todas

elas buscam estudar as implicações desses cursos na gestão das escolas.

Esses estudos reafirmam ainda a importância do nosso trabalho, que também busca estudar um curso de gestão escolar, contribuindo, como tantos outros estudos, para uma prática de gestão com competência profissional por parte dos gestores escolares, bem como capacidade de organizar, orientar e liderar as ações, processos e programas promovidos na escola, todos voltados para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Araujo (2006), em sua pesquisa, analisou todos os módulos PROGESTÃO. A partir disso, a autora apresentou algumas críticas ao programa, conforme descritas a seguir:

1. Perfil do gestor escolar entendido como administrativo, em detrimento das competências pedagógicas historicamente exigidas a esse profissional da educação;
2. Lógica gerencial na gestão da escola pública brasileira;
3. Admissão da livre indicação como modo legítimo de escolha dos dirigentes escolares, sem questionar se tal modo fortalece ou enfraquece a autonomia e a gestão democrática da escola etc.

Embora a autora apresente tais críticas, ela reconhece e afirma “que o importante neste momento é olhar de forma criteriosa para um programa de formação de gestores escolares que é hoje o maior Programa brasileiro nesta modalidade” (ARAÚJO, 2006, p.152).

De outra parte, destacamos um trabalho de Machado (2006), intitulado “PROGESTÃO: Construindo Saberes e Práticas de Gestão na Escola Pública”, no qual a autora conta as experiências exitosas do PROGESTÃO em vinte e cinco unidades da Federação.

Machado (2006) apresenta resultados de um trabalho coletivo baseado na vivência prática e cotidiana dos gestores escolares a partir do PROGESTÃO, trazendo reflexões críticas sobre os desafios enfrentados e as lições aprendidas na construção de uma gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas brasileiras.

O estudo citado traz ainda algumas contribuições de pesquisadores, entre os quais destacamos o trabalho de Bernadete Gatti, em coautoria com Glaucia Novais e Yara Espósito. As autoras fazem uma avaliação externa do PROGESTÃO, buscando contribuir para a melhoria do programa e para a compreensão dos seus possíveis impactos.

Outra pesquisadora que também contribuiu com o trabalho de Machado (2006) é a professora Kátia Siqueira de Freitas, que apresenta um artigo intitulado “O PROGESTÃO: Importância e Credibilidade Sócio-Educacional”. A pesquisadora comenta a credibilidade do programa, o cuidado e o compromisso dos intelectuais de todo o Brasil que organizaram o material impresso, considerado como o melhor já produzido para estudo a distância da gestão da educação.

Freitas (2006) afirma que “a preocupação do programa é com o desenvolvimento dos gestores escolares, no sentido de estes impulsionarem a gestão democrática, participativa e responsável do ensino público” (2006, p.51) e considera o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) um marco na história brasileira dos cursos a distância via material impresso e encontro presenciais.

É nessa perspectiva que norteamos nosso trabalho, reconhecendo as fragilidades, os pontos favoráveis e a importância dos programas de formação de gestores escolares, buscando estudá-los, analisá-los, como forma de buscar contribuições para seu aprimoramento.

3.3.2 O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, conforme características descritas no quadro 8, integra um conjunto de ações que teve início em 2005, com o curso-piloto de extensão em gestão escolar (100 horas), ofertado pelo ministério da Educação.

Quadro 8: Características do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública

Marco Normativo	Descrição	Objetivos	Metodologia	Conteúdo	Formadores	Público-alvo	Resultado esperado
Portaria Ministerial nº 145 de 11 de fevereiro de 2009	O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública insere-se num conjunto de políticas que vem sendo desenvolvidas pelo Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Básica, em regime de colaboração com os sistemas	- Formar, em nível de especialização, gestores educacionais das escolas públicas da Educação Básica; - Contribuir para a qualificação do gestor escolar, na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito	- Metodologia de resolução de problemas, permitindo que a aprendizagem se desenvolva no contexto da prática profissional do cursista. - Integração e na interdisciplinaridade curriculares, dando significado e relevância aos conteúdos. - Favorecimento à construção do conhecimento pelo cursista, valorizando	Está dividido em três eixos: - O direito à educação e a função social da escola básica; - Políticas de educação e a gestão democrática da escola; - Projeto Político-Pedagógico e Práticas Democráticas na Gestão Escolar.	Professor Vinculado a IES - Possuir experiência nas áreas de Gestão Escolar e, preferencialmente, com conhecimento a respeito de EaD, com suporte em Tecnologia Digital; - Possuir titulação de Mestrado ou Doutorado	Diretor e vice-diretor, totalizando, no máximo, dois participantes por escola.	Atuar na gestão da educação e da escola, visando com efetivação o direito à educação básica com qualidade social, por meio de práticas caracterizadas pela transparência, pelo trabalho coletivo,

	de ensino, Universidades e entidades educacionais, e que expressam o esforço de governos e da sociedade civil em garantir o direito da população brasileira à educação escolar com qualidade social.	à educação escolar básica com qualidade social.	sua vivência investigativa e o aperfeiçoamento da prática.				pela participação da comunidade nas decisões e pela postura ética, crítica e criativa, pelo compromisso com a elevação do IDEB de sua escola e da educação escolar.
--	--	---	--	--	--	--	---

Elaborado pelo autor

Fonte: portal.mec.gov.br

O projeto do curso-piloto foi desenvolvido por um grupo de especialistas em educação a distância e notório saber na área de educação. A meta do projeto-piloto – etapa 1 – foi envolver 400 gestores em exercício em escolas públicas⁸.

O Programa Nacional de Escola de Gestores da Educação Básica Pública, agora coordenado pela Secretaria de Educação Básica SEB/MEC, em nível de pós-graduação (*lato sensu*), com carga horária de 400 horas, surge para atender uma demanda observada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP): cerca de 70% dos gestores das regiões nordeste, norte e centro-oeste tinham formação em nível superior; e destes, pouco mais de 20% tinham curso de especialização.

Dessa forma, buscou-se atender a tal demanda e, em 2005-2006 foi ofertado o Curso de Especialização em Gestão Escolar⁹, na modalidade a distância, em convênio com dez universidades públicas federais, a saber: Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Universidade Federal de Espírito Santo (UFES), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal de Tocantins (UFT), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (URGS) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Segundo a apresentação do projeto no portal do MEC, esse programa surgiu da ne-

⁸ De acordo com informações disponibilizadas no Portal oficial do MEC. Disponível em: <portal.mec.gov.br>.

⁹ Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>.

cessidade de construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, buscando, assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação a distância.

Aguiar (2011) afirma que essa política teve início em 2004, e que o MEC justificou a necessidade da formação dos gestores devido ao baixo rendimento dos alunos no censo escolar daquele ano e nos resultados das avaliações do Sistema Nacional de Avaliação (SAEB).

O programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública tem como objetivos gerais:

- Formar, em nível de especialização (*lato sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluindo aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional;

- Contribuir para a qualificação do gestor escolar, na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social.

A oferta do Curso de Especialização em Gestão Escolar envolve o MEC, como instância propositiva, coordenadora e financiadora; os estados e municípios, que constituem o comitê gestor local e propiciam a indicação dos gestores para fazerem o curso; e as universidades federais, que implantam e coordenam o curso em cada estado.

Em 2007, o Programa passou a fazer parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), com o objetivo de contribuir para a formação efetiva de gestores educacionais da escola pública, dispondo de elementos teórico-práticos que viabilizem uma educação escolar básica com qualidade social e na perspectiva da inclusão (BRASIL/MEC, 2009).

A proposta de formação destina-se aos profissionais que integram a equipe gestora da escola: diretor e vice-diretor, totalizando, no máximo, dois participantes por escola.

São requisitos especiais para a participação nos processos de formação a distância do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, considerando as diretrizes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que os diretores e vice-diretores de escolas públicas atuem em:

- a) escolas municipais e estaduais com baixo Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB);

- b) escolas municipais e estaduais dos municípios com baixo IDEB, escolas municipais e estaduais de capitais com mais de 200.000 habitantes.

No município de Salvador, a responsável pelo programa é a Universidade Federal da

Bahia (UFBA). Cerca de sessenta e oito gestores escolares da rede municipal de ensino já foram formados pelo programa. Ao terminarem o curso, eles se tornam especialistas em Gestão Escolar. Acreditamos que SMED não tem conhecimento das práticas desses especialistas que concluíram sua pós-graduação em gestão escolar.

Existem alguns estudos que já foram realizadas sobre o programa Escola de Gestores. Neste trabalho, destacaremos os de Aguiar (2011), Cardozo e Souza (2012) e Aragão (2012). No quadro a seguir, apresentamos alguns trabalhos realizados com essa temática.

Quadro 9: Trabalhos sobre o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública

Autor(a)	Modalidade	Tema	Objetivo
SCHWATZ, Cleonara Maria; ARAUJO, Gilda Cardoso de; RODRIGUES Paulo da Silva.	Livro	Escola de gestores da educação básica Democracia, Formação e Gestão Escolar: Reflexões e Experiências do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica no Estado do Espírito Santo	Propiciar a reflexão e o diálogo sobre a experiência dos profissionais envolvidos diariamente na realização do programa, e sobre as reflexões dos dirigentes/cursistas.
ARAGÃO, Wilson Honorato.	Artigo	FORMAÇÃO CONTINUADA: reflexões sobre a implementação do Programa Nacional Escola de Gestores na Paraíba	Não foi localizado no texto
SOUSA, Karla Cristina Silva; CARDOSO, Maria José Pires Barros.	Artigo	A política de formação de gestores: Reflexões sobre o curso de especialização em gestão escolar da Universidade Federal do Maranhão	Apresentar algumas reflexões sobre o Curso de Especialização em Gestão Escolar desenvolvido pela Universidade Federal do Maranhão através do Programa de Pós-Graduação em Educação.
SILVA, Maria Aldeizada.	Artigo	Os colegiados e a gestão escolar no RN: Experiências dos Gestores.	Discutir sobre a participação dos colegiados na gestão escolar no Rio Grande do Norte (RN) a partir de experiências dos gestores, analisando as contribuições do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB) para as práticas democráticas.
DAMASCENO, Ednanceli Abreu; GOTELIP, Grace, MELO, Lúcia de Fátima; SANTOS, Tatiane Castro dos.	Artigo	O Programa Nacional Escola de Gestores da educação básica: uma análise da experiência desenvolvida no Estado do Acre.	Apresentar uma análise preliminar do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, tendo como foco o Curso de Especialização em Gestão Escolar no Estado do Acre.

Elaborado pelo autor.

Os estudos desse programa realizados pelos pesquisadores citados no quadro 9 são mais uma prova da preocupação com a gestão escolar. Os estudos realizados sobre o Programa Nacional Escola de Gestores traz à tona, mais uma vez, a necessidade de investigar os programas que trabalham com formação de gestores escolares, como forma de analisar e contribuir para melhoria e uma revisão de tais programas.

Nesse contexto, fazendo uma relação com a nossa pesquisa, podemos perceber que os programas e cursos de formação de gestores, assim como qualquer outro programa, apresentam fragilidades. O PROGESTÃO, a Escola de Gestores e o Curso de Gestão Escolar vêm mostrando isso. Por essa razão, desenvolvemos algumas reflexões. No caso do Curso de Gestão Escolar apresentamos, além das reflexões, algumas proposições, com o intuito de contribuir para o curso.

Analisando alguns trabalhos explicitados no quadro acima, podemos trazer as contribuições desses estudiosos para uma análise do programa Escola de Gestores.

Aguiar (2011) afirma sobre o programa:

Tratava-se de uma proposta pedagógica, inovadora, tendo em vista dois aspectos que se destacava no currículo desenvolvido. Buscava-se romper com a lógica disciplinar comum (modulação, por exemplo) nos cursos de especialização na área, ao conferir centralidade à sala-ambiente Projeto Vivencial que se constituía em um componente articulador do curso. (AGUIAR, 2011, p.75)

Ao contrário dessa autora, Cardozo e Souza (2012) levantam algumas críticas ao Programa:

- As condições objetivas de acesso às tecnologias da informação e comunicação dificultam o andamento do programa;
- Muitos alunos evadem da formação;
- Existem universidades que delegam as tutorias a pessoas sem formação adequada na área do curso.

As críticas trazidas por essas pesquisadoras são pertinentes e contribuem para repensar essa formação, revendo alguns pontos, ações, temáticas, carga horária etc., para que possam sofrer modificações para aprimoramentos.

É importante salientar também que tais programas trazem também pontos favoráveis para a formação dos gestores escolares. São contribuições que pretendem elevar a qualidade do aperfeiçoamento desses profissionais, atingindo dessa forma a gestão escolar. Podemos destacar alguns pontos favoráveis desse programa, segundo Aguiar (2010):

- Articulação externa mediante contatos com instituições e órgãos da sociedade civil,

como a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), a União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), com o propósito de assegurar sustentação política e acadêmica ao programa;

- A formação acadêmica do curso fica sob a responsabilidade das instituições federais;

- Reconhecimento da especificidade do trabalho docente, que conduz à articulação necessária entre a teoria e a prática (ação-reflexão-ação) e à exigência de que se leve em conta a realidade da escola, da sala de aula e da profissão docente, ou seja, das condições materiais e institucionais em que atua o gestor escolar;

- Organização do currículo em blocos temáticos, articulados por eixos norteadores, de modo que os conteúdos das áreas temáticas não se esgotem na carga horária atribuída a cada uma;

- Metodologia de resolução de problemas, permitindo que a aprendizagem se desenvolva no contexto da prática profissional do cursista.

- Incentivá-los a refletir sobre a gestão democrática e a desenvolver práticas colegiadas de gestão no ambiente escolar que favoreçam a formação cidadã do estudante, dentre outros.

Diante dos estudos realizados, e em se tratando de uma política de formação de gestor, assim como qualquer outra política educacional, vamos perceber pontos favoráveis e desfavoráveis e assim também é o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública.

4.4.3 O Curso de Gestão Escolar no município de Salvador-BA

Percebemos que a formação continuada dos gestores escolares da rede municipal de ensino de Salvador-Ba tem acontecido frequentemente na modalidade de educação a distância, a exemplo do PROGESTÃO, Escola de Gestores, e o Curso de Gestão Escolar, viabilizando a integração dos conteúdos através do uso da internet.

O curso de gestão escolar é uma exigência da Lei Complementar Municipal 036/2004, art. 35, proporcionando a seus participantes conhecimentos básicos para administrar uma insti-

tuição pública de ensino, de forma a criar um perfil de gestão para as escolas da Rede Pública Municipal de Ensino do Salvador.

Nessa modalidade EaD, o profissional em formação não se afasta do seu ambiente de trabalho; a formação e a atuação do profissional ocorrem de forma simultânea, permitindo ao gestor otimizar seu tempo e dispor do seu próprio espaço de trabalho para estudar.

O Curso de Gestão Escolar da rede municipal de Salvador teve início no ano de 2006, com o objetivo de contribuir no desenvolvimento das competências básicas para o exercício efetivo das funções de diretor e de vice-diretor, para sua atuação nas unidades escolares da rede municipal de ensino. O quadro 10 descreve as características desse curso:

Quadro 10: O Curso de Gestão Escolar (SMED)

Marcos Normativos	Característica/Definição	Metodologia	Objetivo	Conteúdo	Formadores	Público-alvo	Resultado esperado
Lei nº 036 de 30 de abril de 2004 Decreto nº 16.865 de 19 de outubro de 2006.	Curso criado pela Secretaria Municipal de Educação para formação do gestor escolar.	O curso é oferecido na modalidade a distância.	Contribuir para o desenvolvimento das competências básicas para o exercício efetivo das funções de diretor e de vice-diretor, para sua atuação nas unidades escolares da rede municipal de ensino.	- As políticas públicas, a escola e a gestão da educação. - Gestão contemporânea da educação: marco normativo e legal. - Planejamento na escola; - Os instrumentos de gestão da escola - O gestor escolar - A avaliação na educação e na escola.	Tutores	Professores e coordenadores pedagógicos.	Que o gestor possa atuar na gestão escolar com as competências básicas para o exercício das funções.

Elaborado pelo o autor

Fonte: <eleição.educacao.salvador.ba.gov.br>

De 2006 até os dias atuais, três cursos aconteceram – o primeiro em parceria com a Universidade do Estado da Bahia (UNEB); o segundo em 2009, em parceria com a Fundação de Administração e Pesquisa Econômico-Social (FAPES); e o terceiro em 2014, em parceria com a Universidade Salvador (UNIFACS).

O público-alvo do curso é composto de professores e coordenadores pedagógicos, do quadro efetivo do Magistério Público do Município de Salvador-BA que já tenham passado do período probatório – três anos.

Para participar do curso, o candidato deve assinar um termo de compromisso, informando que possui:

- Condições de acesso à internet banda larga;
- Conhecimentos básicos de informática, isto é, ser capaz de pesquisar na web e digitar seus trabalhos sem dependência de terceiros;
- Disponibilidade para dedicar-se ao curso.

Os cursos em gestão escolar, nos anos de 2006 e 2009, tiveram uma carga horária de 80 horas/aulas, já o curso de gestão escolar do ano de 2014 passou a ter 40 horas.

Os cursos dos anos de 2006 e 2009 também previam cinco encontros presenciais, em caráter opcional, com um suporte de uma equipe de tutores, para esclarecimentos de dúvidas sobre os conteúdos do curso.

A avaliação do curso compreendeu duas etapas: frequência de 75% em cada módulo do Curso de Gestão Escolar no Ambiente Virtual de Aprendizagem da UNICED/SECULT, como condição indispensável para realizar a avaliação presencial, e aproveitamento de 70% na avaliação presencial do curso, realizada com prova de questões objetivas.

Nesse cenário, o professor e/ou coordenador pedagógico que alcançasse a frequência, tendo aproveitamento de 70% da avaliação escrita, estaria apto a se candidatar a gestor da escola. Para isso, o Art. 35 da Lei Complementar 036/2004 procura aperfeiçoar o processo de eleição de gestores escolares, estabelecendo critérios de experiência e compromisso do candidato à eleição, requerendo que o postulante ao cargo apresente um plano de trabalho para a gestão escolar.

O candidato precisa estar no mínimo há seis meses lotado na instituição em que pretende concorrer, possuir graduação em educação e não ter passado por nenhum ato disciplinar.

O mandato de um gestor escolar tem a duração de três anos, com a possibilidade de uma reeleição. É dessa forma que o futuro gestor adentra a gestão escolar preparado pelas leituras e reflexões realizadas em um curso de gestão escolar em EaD.

Apresentamos a seguir a descrição e análise dos cursos de gestão escolar nos anos de 2006, 2009 e 2014.

5 OS CURSOS DE GESTÃO ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR-BA

5.1 O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR – 2006

Em 2006 aconteceu o primeiro curso de gestão escolar para gestores escolares na modalidade a distância, considerado pela secretaria de educação como: “método inovador, de baixo custo, que dissemina, para todos os professores, os conhecimentos básicos para a gestão democrática da escola” (CURSO DE GESTÃO ESCOLAR; APRESENTAÇÃO, 2006, p.2)

O curso de gestão escolar está dividido em cinco módulos, a saber:

1. O gestor escolar.
2. A escola como núcleo da gestão.
3. O planejamento e os instrumentos da gestão escolar.
4. Avaliação da Gestão.
5. Desafios da gestão.

Organizamos um quadro-resumo apresentando a descrição do que trata cada módulo e a competência a ser desenvolvida pelo estudo da cada um deles.

Quadro 11: Módulos, descrição e competência – Curso de gestão 2006

Módulos de Estudo	Descrição	Competência a serem desenvolvidas
Módulo I O Gestor escolar	Procura fornecer elementos que facilitem e aprofundem a autorreflexão acerca da conduta do(a) professor(a), num ambiente escolar, preparando-se para assumir a função de diretor(a) ou gestor(a) da escola.	Fortalecer o processo de autorreflexão acerca da conduta do (a) professor(a) a assumir a função de gestor(a) da escola; Discernir o perfil de gestor ideal em contraste com o real que vive um processo de construção de sua identidade; Conhecer a legislação educacional; Entender os elementos essenciais para a formação do(a) gestor(a) no âmbito formal e de autoformação.
Módulo II A escola como Núcleo de Gestão	Analisa a escola como uma instituição pública, no sentido de se situar no espaço social de atuação como candidato (a) a gestor e gestora. Reflete sobre um conjunto de questões com as quais vem se debatendo no	Identificar o ordenamento da gestão da educação definido pelas políticas públicas vigentes; Refletir sobre o significado de se atribuir à escola o núcleo de gestão;

	<p>exercício do magistério ou em experiências de gestão, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais as novas funções sociais da escola? • O que significa estar no núcleo de gestão do sistema? • As medidas de descentralização política, pedagógica, administrativa, financeiras democratizam efetivamente a escola? • Em que consiste a autonomia da escola? 	<p>Analisar os aspectos que caracterizam a gestão da educação no Brasil.</p>
<p>Módulo III O Planejamento e os Instrumentos da Gestão</p>	<p>Discutir os instrumentos de gestão introduzidos na escola de modo a perceber como a escola pode responder a essa nova função de núcleo do sistema de gestão.</p> <p>Apresenta como conteúdos noções básicas sobre planejamento, a descrição, finalidades e as estratégias para utilização de cada instrumento de gestão da escola que são: o Projeto político-Pedagógico (PPP), o Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE).</p> <p>Desenvolvimento da Escola, o Programa de Dinheiro Direto nas Escolas e o Regimento Escolar (PDDE).</p>	<p>Identificar os processos desenvolvidos na gestão escolar;</p> <p>Analisar a prática do Planejamento nas escolas;</p> <p>Conhecer os instrumentos de planejamento da Escola – PDE, PDDE e Regimento escolar.</p>
<p>Módulo IV Avaliação e o Gestor Escolar</p>	<p>Aborda a avaliação de forma articulada, destacando os pontos de articulação entre a avaliação aprendizagem, a avaliação da escola e do sistema educacional.</p> <p>Examina algumas das mais importantes maneiras de compreender a avaliação, segundo os educadores e os especialistas.</p>	<p>Refletir sobre os conceitos e as funções da avaliação.</p> <p>Conhecer as principais metodologias utilizadas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb).</p> <p>Compreender melhor a relação entre o gestor da educação e a avaliação.</p>
<p>Modulo V Os desafios do Gestor</p>	<p>Apresenta como conteúdos algumas noções básicas sobre autonomia e convivência, e comentários sobre os relatos (de situações problema) de um grupo de gestores da rede municipal de Salvador, coletados mediante técnica de Grupo Focal.</p>	<p>Analisar situações concretas, relatada pelos próprios gestores, com foco em duas temáticas: a autonomia e a convivência democrática na escola.</p> <p>Conhecer algumas noções básicas sobre autonomia e convivência.</p>

Elaborado pelo o autor

O quadro apresentado faz um resumo da descrição dos módulos do curso de gestão escolar 2006 e as competências a serem adquiridas com o estudo dos módulos. Percebemos que tais competências são importantes e necessárias para o candidato que quer ser gestor escolar, porém acreditamos que algumas dessas competências ficam fragilizadas.

A fragilidade acontece porque todo o curso de gestão escolar é composto de muita teoria. Entendemos que a teoria é fundamental, mas ela só terá sentido se for garantido na prática, e o curso não favorece esse tipo de reflexão.

O curso de gestão escolar é todo baseado nas teorias, não há momento de refletir a prática, testar os conhecimentos aprendidos na ação da gestão escolar e ter um retorno para possíveis discussões, no movimento ação – reflexão – ação.

Se olharmos os módulos dos cursos, percebemos que todos eles são ligados à prática da gestão, as temáticas fazem algumas orientações ao gestor, mas não se sabe se essas orientações são aplicadas na prática, pois não há um acompanhamento.

A seguir, apresentamos exemplos de orientações e reflexões que constam nos módulos.

O Módulo I traz a temática “O gestor escolar” e tenta aproximar o (a) professor(a) das questões essenciais para a gestão de uma unidade escolar.

No Módulo II, a temática é “A escola como núcleo de gestão”. Esse módulo procura oportunizar aos cursistas uma reflexão sobre a escola como uma instituição pública, no sentido de se situar no espaço social de atuação como candidato (a) a gestor, através das temáticas: “As políticas públicas para a educação”; “Reformas educacionais e a democratização da gestão da educação”; “A função social da escola e suas inter-relações”.

O Módulo III é formado por quatro assuntos que vão explorar a temática sobre “O Planejamento e os Instrumentos de Gestão Escolar”. Discute os instrumentos de gestão introduzidos na escola, de modo a perceber como a escola pode responder a essa nova função de núcleo do sistema de gestão.

Para isso, apresenta como conteúdos noções básicas sobre planejamento, descrição, finalidades e as estratégias para a utilização de cada instrumento de gestão da escola: o Projeto político-Pedagógico (PPP), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Programa de Dinheiro Direto nas Escolas (PDDE) e o Regimento Escolar e Colegiado Escolar.

Para finalizar os estudos nesse módulo, os cursistas respondem algumas perguntas relacionadas à temática estudada.

No módulo IV, é trabalhado a temática “Avaliação e a Gestão Escolar”. Esse módulo é dividido em duas temáticas, que fazem uma reflexão sobre os conceitos e as funções da avaliação, destacando as suas características na contemporaneidade, assim como o sistema nacional de avaliação da educação básica no Brasil, com ênfase nos seus indicadores e principais procedimentos.

A primeira temática do módulo faz uma exposição sobre os significados da avaliação. Nessa unidade, é feita uma abordagem histórica com base nos parâmetros propostos por Benno Sander. Procura compreender, também, as relações entre esses vários momentos e como o Brasil se insere na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

(OCDE), participando do sistema que tem como meta a padronização de medidas de desempenho educacional para comparar a eficácia dos vários sistemas.

A segunda temática aborda a Avaliação e o Gestor Escolar; comenta sobre o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) no Brasil; seus indicadores; como funciona; o que é possível avaliar através desse sistema; quais os resultados que tem apresentado; como esses resultados influem no desempenho da escola e no papel do gestor; e como esses resultados podem contribuir para uma melhoria da educação básica.

“Autonomia da Escola e Convivência Democrática” é a temática do módulo V, que apresenta como conteúdos algumas noções básicas sobre autonomia e convivência e comentários sobre os relatos de situações-problema de um grupo de gestores da rede municipal de Salvador, coletados mediante técnica de Grupo Focal.

Como podemos ver, o curso de 2006 é composto por boas temáticas, que podem contribuir para a prática do gestor escolar, mas percebemos que se trata de um conteúdo muito extenso para pouco tempo de estudo. Seria necessário um tempo maior para reflexão, para entendimento, para colocar as aprendizagens na prática da gestão.

O curso propõe muita leitura, mas sem nenhuma interação com o colega, já que acontece inteiramente na modalidade EaD, e, portanto, os participantes não têm um momento para dialogar com outros participantes, falar sobre suas experiências, dúvidas, suas práticas de gestão.

5.2 O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR EM 2009

No ano de 2009, o curso de gestão aconteceu no período de abril a maio, com a carga de 80 horas, com o objetivo de aproximar os professores e coordenadores pedagógicos das questões essenciais para a gestão de uma unidade escolar.

O curso de gestão apresenta os seguintes temas, distribuídos em seis módulos:

1. As políticas públicas, a escola e a gestão da educação;
2. Gestão contemporânea da educação: marco normativo e legal;
3. Planejamento na escola;
4. Os instrumentos de gestão da escola;
5. O gestor escolar;
6. A avaliação na educação e na escola.

O quadro a seguir está organizado de forma resumida. Faz uma descrição do que trata cada módulo e o objetivo que se espera alcançar com os estudos das temáticas.

Quadro 12: Objetivos e descrição dos módulos de estudos – Curso de Gestão 2009

Módulos de Estudos	Objetivo	Descrição
Módulo I As políticas públicas, a escola e a gestão da educação.	Aprofundar os conhecimentos sobre políticas públicas e gestão educacional. Explorar algumas teorias sobre a escola e seu papel social.	Conhecer alguns dados e informações sobre a situação da educação básica na Bahia e em Salvador. Uma visão panorâmica permite mostrar a amplitude do universo sobre o qual trabalham os gestores escolares e pode, também, sinalizar para algumas questões de fundamental importância para a qualidade da educação, o desempenho da escola, a gestão da escola e da educação.
Módulo II Gestão contemporânea da educação – marco normativo e legal	Estudar sobre os fenômenos que vêm influenciando a educação brasileira. Compreender como se dá a descentralização e a democratização da gestão da educação.	Aborda sobre os principais aspectos que envolvem atualmente a gestão da educação. Para esse fim, iremos explorar o contexto geral de acontecimentos que vem ocorrendo no mundo e produzindo efeitos nas políticas educacionais e gerado um novo marco normativo relacionado à gestão escolar.
Módulo III O Planejamento na Escola	Caracterizar a escola como um tipo de organização e estabelecer relações entre o planejamento educacional e as necessidades da organização escolar.	Reconhecer na escola suas características de organização, seus procedimentos de gestão e finalidades. Estabelecer um nexos entre a organização da escola e planejamento como um dos mecanismos de gestão.
Módulo IV Os instrumentos de gestão da escola	Compreender que a escola tem sido entendida como núcleo da gestão do sistema educativo, está organizada em diferentes espaços coletivos de trabalho (colegiado escolar ou conselhos escolares, conselhos de classe, grêmios estudantis) e dotada de instrumentos de planejamento, também participativos.	Trata dos processos desenvolvidos na gestão escolar e analisar a prática do planejamento com base nos recursos e instrumentos oferecidos à comunidade escolar. Apresentamos como conteúdos as noções básicas sobre planejamento e os principais instrumentos de gestão da escola que são: o Projeto político-Pedagógico (PPP); o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE); o Regimento Escolar; e o Programa de Dinheiro Direto nas Escolas (PDDE).
Módulo V O Gestor Escolar	Conhecer o contexto legal e institucional que regula o exercício dessa função.	Aborda o papel do gestor escolar, apresentando diversos aspectos decorrentes das novas diretrizes de gestão democrática da escola, analisando as suas dife-

		rentes dimensões: política, pedagógica, técnico-administrativa e pessoal.
Módulo VI Avaliação da gestão	Oferecer uma introdução ao tema da avaliação da gestão que envolve o planejamento e o desenvolvimento das funções e atividades da escola, tanto na perspectiva institucional (a escola como uma organização singular) como da sala de aula (o processo ensino aprendizagem).	Refletir sobre os conceitos e as funções da avaliação, destacando as suas características na contemporaneidade, e sobre o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que é atualmente no Brasil o indicador oficial da qualidade da educação e que tem gerado muitas polêmicas.

Elaborado pelo o autor

O quadro faz uma síntese do curso de gestão escolar do ano de 2009, trazendo os objetivos e descrição de tal curso. Como podemos perceber, os objetivos apresentados no quadro são todos conceituais, nenhum deles ligado à ação, ao fazer, aos procedimentos do gestor escolar.

Nesse contexto, apresentaremos as temáticas dos módulos do curso de 2009. O Módulo I trata das “Políticas públicas, a escola e a gestão da educação” e, para isso, trabalha com oito unidades, a destacar: o que quer dizer políticas públicas; cidadania e educação; a função social da escola e suas interrelações; as teorias sociológicas sobre a instituição escolar; a história da escola no Brasil; o bairro, a escola: duas faces, a mesma comunidade; a representação comunitária e a escola.

Na apresentação, são mostrados alguns dados e informações sobre a situação da educação básica na Bahia e em Salvador. Apresenta-se também a amplitude do universo sobre o qual trabalham os gestores escolares, sinalizando para algumas questões de fundamental importância para a qualidade da educação, o desempenho da escola, a gestão da escola e da educação.

O Módulo II trabalha com o assunto “Gestão contemporânea da educação – marco normativo e legal”, fazendo uma abordagem sobre os principais aspectos que envolvem atualmente a gestão da educação. Para esse fim, explora o contexto geral de acontecimentos que vêm ocorrendo no mundo e produzindo efeitos nas políticas educacionais e gerando um novo marco normativo relacionado à gestão escolar, através de seis unidades de estudo.

O Módulo III apresenta como tema central “O Planejamento na Escola”. Esse módulo procura desenvolver uma abordagem que permite reconhecer na escola suas características de organização, seus procedimentos de gestão e finalidades. Tenta estabelecer uma relação entre a organização da escola e o planejamento como um dos mecanismos de gestão. Dessa forma, o módulo está organizado em quatro unidades.

O Módulo IV trabalha com “Os instrumentos de gestão da escola”. Para apresentar o assunto, o módulo é formado por seis unidades.

O módulo V desenvolve um estudo sobre o gestor escolar, aborda o papel desse gestor, apresentando diversos aspectos decorrentes das novas diretrizes de gestão democrática da escola, analisando as suas diferentes dimensões: política, pedagógica, técnico-administrativa e pessoal. Faz também um percurso histórico sobre a função do gestor.

Diante da descrição dos módulos desse curso, podemos observar que se trata de um curso muito extenso para um pouco tempo. Acreditamos que os professores e coordenadores pedagógicos concorrentes ao cargo, além de fazerem o curso, têm seus afazeres de sala de aula, tais como planejamento, trabalho extraclasse, relatórios etc.

O curso de gestão escolar não oferece um tempo determinado para organizar os estudos, conversar com colegas, com o tutor – tudo acontece no ambiente de trabalho, o que dificulta os estudos, pois as demandas da escola aparecem a todo o momento.

Observamos também alguns conteúdos importantes para o exercício da gestão escolar, e seria muito interessante e mais produtivo discuti-los com mais tempo, com mais calma, fazendo uma reflexão mais aprofundada. O que vem acontecendo é que o curso é feito de forma corrida. Percebemos também que há uma pressa de terminar a leitura dos módulos para finalizar e concluir logo o curso.

5.3 O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR EM 2014

No ano de 2014, aconteceu na rede municipal de ensino o terceiro Curso de Gestão Escolar. Dessa vez, o curso foi planejado pela Universidade Salvador (UNIFACS).

Esse curso deveria ter acontecido em 2013, mas foi adiado pela SMED e aconteceu no ano seguinte, no período de 18 de maio a 5 de junho. Foram disponibilizados mil vagas para servidores do quadro do Magistério, sendo que nos dois primeiros cursos de gestão não havia limite de vagas.

Vale lembrar que os atuais gestores e demais professores e coordenadores pedagógicos que foram aprovados no curso de gestão em 2009 não precisariam participar do curso de 2014, pois, para a SMED, há um entendimento de que esses professores e coordenadores pedagógicos estariam aptos a concorrer às eleições sem fazer o curso de gestão escolar.

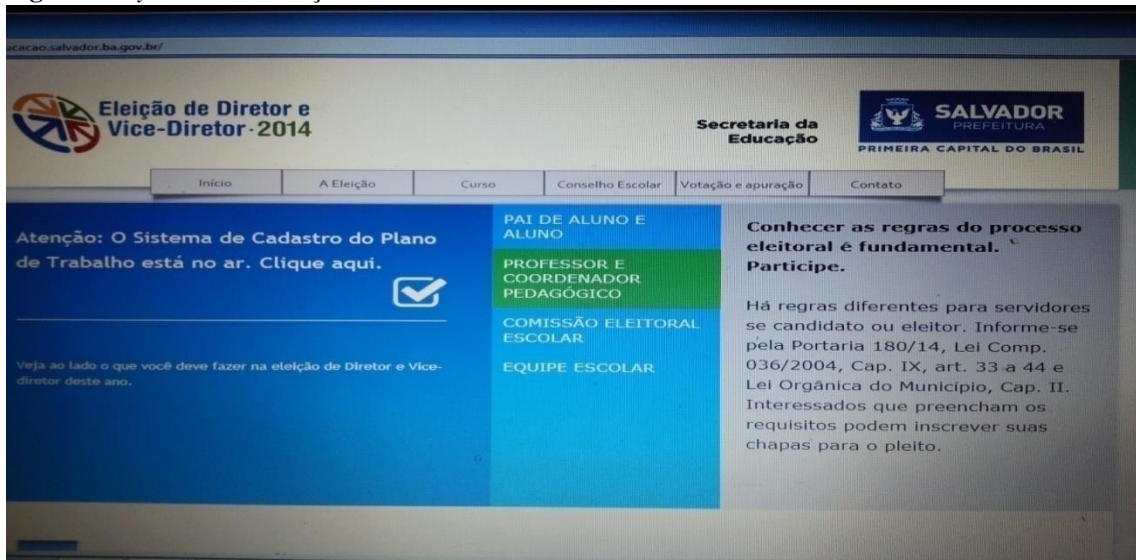
Outra mudança que houve nesse ano é que o curso passou a ter 40 horas, divididas da

seguinte forma: 8 horas de aula presencial, que aconteceu no dia 19 de maio de 2014 no Hotel Fiesta Convention Center, em Salvador-Ba, das 8h às 18h, com palestras voltadas para a gestão escolar; e 32 horas de aula online.

Após a realização do curso online, o candidato fez uma avaliação presencial no dia 8 de junho. No curso de gestão de 2014 foi criado um site, que pode ser acessado pelo endereço eleicoes.educacao.salvador.ba.gov.br.

Nesse site estão disponibilizadas todas as informações sobre o processo da eleição de gestores e sobre o curso de gestão. A seguir, a reprodução do *layout* do site:

Figura 1: *layout* do site Eleições de Diretor e Vice-Diretor 2014



Acreditamos que o objetivo do site foi facilitar a comunicação entre a SMED e os cursistas, tornando-a mais clara. O site contém toda informação necessária para os interessados no curso de gestão e para qualquer outra pessoa que queira acompanhar o processo do curso e das eleições.

Nesse curso de gestão escolar, a Secretaria da Educação alerta os participantes:

Não basta o desejo de ser Diretor para que a função seja realizada satisfatoriamente. É preciso que haja identificação com as atribuições de gestão apresentadas, além de amor pela Educação. É importante também estudar e conhecer profundamente os conteúdos ministrados, sabendo que deverá apresentar um Plano de Trabalho para a Gestão, viável e de caráter prático. (SITE: eleicoes.educacao.salvador.ba.gov.br)

Nesse sentido, a SMED chama a atenção do candidato a futuro gestor para suas responsabilidades, atribuições e para a importância de estudar os conteúdos dos módulos. Vol-

tamos a dizer que o tempo destinado ao curso é muito pouco e não proporciona momentos para discussão e troca de experiência entre colegas.

O curso de gestão do ano de 2014 é composto de dois módulos. O quadro a seguir mostra o objetivo e as unidades que formam cada módulo:

Quadro 13: Objetivos e unidades do curso de gestão escolar 2014

Módulos	Objetivo	Unidades
Módulo I Planejamento na escola	Caracterizar a escola como um tipo de organização e estabelecer relações entre o planejamento educacional e a dinâmica escolar.	Unidade 1 – Tipos de organizações; Unidade 2 – A escola como organização; Unidade 3 – Do planejamento educacional ao planejamento da escola; Unidade 4 – O planejamento na escola.
Módulo II O gestor escolar	Aproximar ainda mais das questões essenciais da gestão escolar, especificamente sobre o papel, a importância, as funções e as atribuições do gestor escolar.	– O papel do gestor; – A formação do gestor; – O que o gestor precisa saber; – O diretor da escola e a emergência democrática; – A autonomia da escola e a convivência democrática; – Experiências que nos ensinam; – Começando a caminhada.

Podemos observar que, no quadro apresentado, existem três temáticas em destaques “A Escola”, “O Gestor Escolar” e o “Planejamento” são os eixos principais desse curso de gestão escolar e, durante todo o desenvolvimento, vamos perceber a relação entre esses assuntos.

Essas temáticas apresentadas tentam trazer reflexões sobre a gestão escolar, com o intuito de contribuir para a formação do futuro gestor escolar, como fica claro nos objetivos expostos no quadro.

Como podemos perceber, no módulo I há um estudo mais abrangente sobre as temáticas da “Escola” e do “Planejamento”, tratando da importância do planejamento na escola e sua articulação com o planejamento macro, que são os planos, projetos e programas que chegam à escola.

Já o módulo II tem como temática o “Gestor Escolar”. A temática tem como objetivo aproximar os professores e coordenadores pedagógicos aspirantes ao cargo de gestor escolar, para que eles conheçam o papel, a importância, as funções e as atribuições do gestor escolar.

Esse módulo teve um conteúdo muito curto, passando muito superficialmente por uma temática tão importante e necessária para quem vai atuar na gestão escolar, ou seja, o

conteúdo foi tratado de forma minimizada.

Percebemos também que o módulo dois desse curso de gestão escolar traz as mesmas unidades do curso de 2009, que compõem o módulo V. Isso evidencia que, mesmo mudando de instituição formadora, as temáticas continuam sendo as mesmas e trabalhadas da mesma forma, o que permite constatar que se trata de uma cópia, sem nenhuma preocupação em ajustar, em adaptar tais temáticas.

Diante de tudo o que foi apresentado, questionamos sobre a carga horária destinada ao curso de gestores, em duas versões do curso: a de 80 horas, tempo muito curto para uma formação de gestores com tantas atribuições, com tantas mudanças já citadas em outros momentos; e a versão de 2014, que passou a ser de 40 horas, um tempo ainda menor.

Acreditamos que um curso de 40 horas não é suficiente para abranger as temáticas da gestão escolar, o que se torna ainda mais difícil por não ter uma formação continuada para dar sequência ao processo de aperfeiçoamento.

Destacamos que, nesse curso de gestão escolar, apesar do curto tempo de estudo, houve um meio de comunicação ausente nos outros cursos, que foi o fórum de discussão. Em cada unidade era lançada uma pergunta e se discutia nesse fórum, os cursistas davam opinião, concordavam, discordavam, falavam das suas experiências, dos projetos em suas escolas, sobre a gestão escolar, entre outros assuntos, além de promover uma melhor interação entre os participantes.

Outro ponto a destacar nesse curso de gestão escolar foi a estratégia de assistir a alguns vídeos relacionados à temática desenvolvida e de poder acessar alguns links disponíveis para o curso, que ajudavam e contribuíam para a aprendizagem do futuro gestor escolar.

6 ANÁLISE DO CURSO DE GESTÃO ESCOLAR OFERECIDO PELA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR - BA.

O quadro 14 traz as temáticas dos cursos de gestão escolar, com a finalidade de demonstrar as semelhanças que existem entre os três cursos em anos diferentes.

Quadro 14: Temáticas dos Cursos de Gestão Escolar

Curso de Gestão Escolar 2006 Temáticas	Curso de Gestão Escolar 2009 Temáticas	Curso de Gestão Escolar 2014 Temáticas
1. O gestor escolar. 2. A escola como núcleo da gestão. 3. O planejamento e os instrumentos da gestão escolar. 4. Avaliação da Gestão. 5. Desafios da gestão.	1. As políticas públicas, a escola e a gestão da educação. 2. Gestão contemporânea da educação: marco normativo e legal. 3. Planejamento na escola. 4. Os instrumentos de gestão da escola. 5. O gestor escolar. 6. A avaliação na educação e na escola.	1. Planejamento na escola 2. O gestor escolar

Elaborado pelo autor

Podemos observar que as temáticas não mudaram de um curso para o outro, permaneceram as mesmas; mudaram apenas a forma de apresentação de tais conteúdos nos módulos.

A temática 3 do curso de gestão do ano de 2006 era “O planejamento e os instrumentos da gestão escolar”; já no curso de 2009 essa temática está dividida em duas unidades, “Planejamento na escola” e “Os instrumentos de gestão da escola”, mas o conteúdo continua o mesmo.

O mesmo acontece com a temática “Escola como núcleo da gestão”, em 2006. Em 2009 essa mesma temática está presente na unidade “As políticas públicas, a escola e gestão da educação”.

Temos exemplo também do tema “O contexto normativo e legal da gestão”, que no curso de gestão de 2009 vem especificado como temática. Esse conteúdo está presente na temática “O Gestor Escolar”, no curso de gestão do ano de 2006.

Observamos que os conteúdos do curso de gestão escolar são os mesmos, mudando apenas a forma de apresentação. A partir da leitura de todos os módulos, podemos perceber que os cursos de 2009 e 2014 repetem muitas informações dos textos trabalhados no curso de gestão do ano 2006.

Nesse contexto de análise do curso de gestão escolar, podemos observar muitas citações e temáticas que foram utilizadas no curso de gestão escolar que aconteceu em 2006. Percebemos que os cursos de 2009 e 2014 foram baseados no primeiro curso de gestão escolar da rede municipal de Salvador-BA desenvolvido em parceria com a UNEB no ano de 2006. Talvez esse curso inicial esteja servindo de referência para os outros cursos.

Conforme nossa análise dos conteúdos dos cursos de gestão escolar, percebemos que o curso do ano de 2006 ofereceu uma maior reflexão aos futuros gestores e aos gestores que estão em atividade.

Esse curso trouxe um conteúdo mais aprofundado, levando à autorreflexão acerca da conduta do professor, a fim de prepará-lo para assumir a função de gestor da escola de forma mais coerente e significativa, fornecendo e apontando alguns estudos para reflexão. Entretanto, mesmo com todo o aporte teórico disponível nesse curso, é importante salientar que, sem a prática do dia a dia da gestão escolar, ele fica frágil.

Acreditamos que todo esse estudo precisa ser discutido, fazendo um paralelo entre a teoria e aplicação na prática.

O curso de gestão escolar em 2009, além de oferecer toda parte teórica, tentou tornar o estudo mais leve, oferecendo aos cursistas letras de músicas, poemas, poesias, galerias de fotos, sugestões de sites etc.

No que tange ao aprofundamento dos conteúdos, o curso de 2009 foi muito superficial, tratando os conteúdos com brevidade, sem explorar suficientemente os temas, além de ser um estudo cansativo e muito teórico. E, para quem teve oportunidade de fazer os dois cursos, como foi o nosso caso, pode-se perceber que os assuntos continuavam os mesmos.

Todos os cursos de gestão escolar que ocorreram até os dias atuais não trouxeram temáticas que venham contribuir de imediato para a prática diária do gestor escolar, tais como merenda escolar, lidar com os recursos financeiros, com a falta de professores, de material didático e funcionários, com os programas federais, estaduais e municipais, com a estrutura física, a violência escolar, a inclusão e outras tantas preocupações.

Acreditamos que um curso de gestão escolar teria que chegar mais próximo do cotidiano da gestão da escola, ouvir o gestor, as dificuldades, as preocupações e atribuições desse profissional.

Com isso, não estamos querendo afirmar que o aporte teórico trazido no curso é indispensável. Ele é necessário para quem está atuando na gestão escolar ou ainda irá atuar, porém precisa ser trazido de uma forma diferenciada, com acompanhamento, adequado à realidade das escolas municipais, para que os futuros gestores escolares se sintam inseridos no

processo e aqueles que já estão na gestão possam colaborar com suas experiências e realidades vividas na gestão escolar.

Nessa perspectiva, salientamos que os três cursos analisados trazem contribuições para o gestor escolar de forma aligeirada e fragilizada, com uma carga horária muito pequena, sem tempo para uma discussão dos temas propostos e uma reflexão sobre a prática da gestão escolar.

Tudo isso nos dá a impressão que a SMED precisa cumprir esse requisito apenas para cumprir todo o processo de eleição dos gestores escolares, não atentando para a qualidade da formação dos seus gestores escolares.

Dessa forma, o ritual da passagem de professor ou coordenador pedagógico a gestor escolar se dá como um processo rápido – “dorme-se professor, acorda-se gestor escolar” –, orientado por um curso de gestão que antes era de 80 horas e agora passou a ser 40 horas, sem nenhum acompanhamento durante os três anos de mandato do gestor escolar que, para assumir uma gestão, depende de muitos conhecimentos para entender suas atribuições e as demandas da função.

O curso de gestão escolar com 80 horas de formação era um tempo insuficiente para preparar um profissional para assumir uma gestão. Com 40 horas fica mais complicado ainda, pois com essa carga horária não há tempo de abranger e tratar temáticas reais das escolas.

Na caminhada junto ao fórum de gestores, sempre foi unânime entre eles a afirmação sobre a falta de formação para o gestor escolar e sobre o Curso de Gestão Escolar contribuir muito pouco para a atuação na prática da gestão.

Acreditamos ser possível, nesse curso, rever a formação pedagógica e administrativa dos gestores escolares, e isso requer uma articulação entre as políticas de formação de gestores e as concepções de formação enquanto processo de construção – resgatar experiências bem sucedidas dos gestores escolares da rede municipal, projetos que deram certos, parcerias, alguns passos de fortalecimento da gestão escolar, processo de organização documental da escola, ações do conselho escolar, experiências e ações com o pessoal de apoio etc.

Todas essas ações são verdadeiras e precisam ser valorizadas e compartilhadas na formação do gestor escolar, como forma de valorização e também de aprendizagem, mostrando que é possível a realização de muitas coisas apesar de tantas dificuldades.

Acreditamos que o curso de gestão escolar é fundamental, mas pensamos que ele precisa renovar, rever sua metodologia, sua forma de tratar os conteúdos, a carga horária e a avaliação, pois eles são muitos teóricos e pouco úteis para ajudar a enfrentar as demandas do cotidiano da gestão escolar.

Um estudo realizado pela Fundação Victor Civita (FVC), em 2010, mostra que os conteúdos tratados nos encontros oferecidos ou são muito teóricos e pouco úteis para ajudar a enfrentar as demandas do dia a dia, ou excessivamente técnicos, não contextualizando os problemas de gestão. Falta espaço para a promoção de debates e para a troca de experiências e reflexões sobre a prática da gestão.

Segundo Souza e Gouveia (2010), os conteúdos a serem abordados nas formações de gestores são importantes, mas precisam ser vinculados a elementos que tenham relação direta com a essência da função a ser desempenhada. Nessa perspectiva, percebe-se que a formação de gestores geralmente apresenta uma dicotomia entre a teoria e a prática.

Nesse contexto, os candidatos ao cargo de gestor escolar no município de Salvador-BA leem o material como forma de cumprir uma carga horária e fechar os módulos de estudo para se tornarem aptos à avaliação. Não há tempo para pensar em sua prática, para refletir o conteúdo, conversar com o colega, experimentar a teoria na prática, tudo é muito rápido para que o processo da eleição de gestor aconteça.

O que percebemos é que esse curso é apenas um requisito para concorrer na eleição de gestores. A forma como é realizado leva ao futuro gestor apenas a uma leitura superficial sobre as temáticas, o que pouco contribui para a prática do gestor escolar.

Destacamos também a nossa preocupação com o fato de esse curso de gestão não ter uma continuidade depois que o candidato se torna gestor escolar. Consideramos uma fragilidade da SMED não fazer esse acompanhamento durante os três anos de mandato do gestor. O gestor conta apenas com as orientações da SMED, quando são buscadas, da CRE ou de outros colegas mais experientes. Não ouvimos falar que o gestor escolar retornou aos estudos do curso de gestão para tentar resolver alguma situação de emergência no seu cotidiano escolar.

Acreditamos que toda teoria estudada precisaria de uma reflexão concomitante com a prática, um curso que aliasse todo o aprendizado à ação do gestor escolar.

Diante de tudo que foi exposto, 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 que enfrentam no cotidiano escolar. Cada vez mais esses gestores sentem dificuldades de gerir a escola.

Outro ponto a destacar é que as políticas de formação do gestor escolar não têm resultados comprovados da atuação dos gestores escolares na prática, depois que eles participam da formação nesses programas. Acreditamos que não se sabe qual o impacto no sistema de ensino após a participação nessas formações.

Do ponto de vista de Freitas (2012), sobre avaliação das práticas e dos programas de

formação, “em geral as avaliações prendem-se às informações sobre quantos professores/gestores participaram, quantos concluíram ou as avaliações de reações, aquelas que indagam se os participantes gostaram ou não, e coisas desse tipo”(2012, p.111).

Percebemos que esse tipo de avaliação não contribui para o fortalecimento dos processos formativos. Seria interessante e proveitoso saber se os participantes tiveram avanços ao retornar a sua escola, que as mudanças e os conhecimentos obtidos contribuíram para um pensar na gestão escolar.

Pensamos que esse tipo de avaliação se faz necessária para percebermos se os gestores foram bem formados, orientados para o exercício da gestão, se existe consonância entre a formação e a prática e que medidas tomar diante dos resultados.

Nesse aspecto, Souza (2006) diz que não há estudos sobre um possível efeito-gestão, isto é, os impactos gerados pelos gestores em sua prática. Em sua dissertação Política pública de formação do gestor educacional: programa Parformação UFBA/ISP/MEC no semiárido Baiano Território Piemonte Norte de Itapicuru, Bahia, Brasil, Silva (2010) também corrobora essa ideia, afirmando que a formação do gestor, a julgar pelo número de pesquisas existentes, demonstra ainda pouca relação entre a formação e resultado na prática cotidiana escolar.

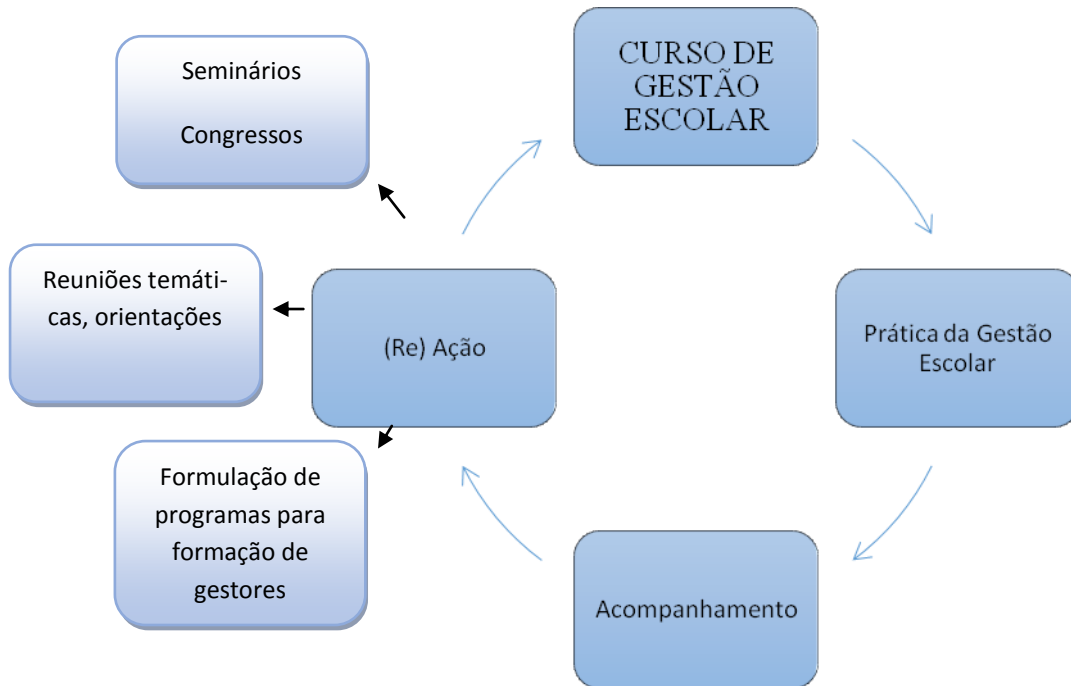
Para Freitas (2010), “o acompanhamento e o monitoramento dos concluintes são formas de zelar pela acuidade das ações gestoras e examinar a relação preparação e prática” (2010, p.192).

Dessa forma, diante dos estudos e das análises realizadas, podemos apresentar à SMED algumas proposições que podem contribuir para a formação do gestor escolar. Uma delas é a sugestão de um instrumento de acompanhamento do curso de gestão, que repense uma forma de acompanhar e avaliar o curso de gestão escolar.

Esse instrumento poderá acompanhar a formação no curso de gestão escolar, como forma de auxiliar o sistema de ensino, obter indicativos sobre o desenvolvimento do curso, de como estão as práticas, no que elas podem contribuir, quais são e onde estão as dificuldades da gestão, quais os avanços encontrados, onde o curso tem falhado, onde ele contribui e como utilizar esses dados para melhorar o curso e contribuir também na formulação de novos programas de formação.

A seguir, elaboramos o Ciclo entre a Política de formação de gestores, Prática na Gestão Escolar, Acompanhamento e Ação, que pode ser pensado pela SMED e por todos aqueles que têm interesse na gestão escolar e formação de gestores.

Figura 2: Ciclo entre a Política de formação de gestores, Prática na Gestão Escolar, Acompanhamento e Ação



Elaborada pelo autor

Diante desse panorama, acreditamos que o ciclo apresentado poderá ser relevante no desenvolvimento de um acompanhamento para a gestão escolar, como forma de dar continuidade aos programas de formação do gestor e contribuir para que o sistema de ensino tenha indicativos sobre a formação dos gestores escolares no município de Salvador-BA, servindo também para tomadas de decisões.

Outra forma de contribuir para o curso de gestão escolar da SMED, além de um acompanhamento dos programas de formação do gestor escolar, é a criação de um quadro-síntese diagnóstico e propositivo sobre o curso de gestão escolar da rede municipal de educação de Salvador-BA, além de sugestões advindas dos Programas de Formação de Gestores Escolares, habilidades e temáticas sugeridas para o curso de gestão escolar.

A seguir, apresentaremos esse quadro-síntese e diagnóstico, como um dos produtos desta pesquisa. Ele busca contribuir para a SMED, trazendo algumas informações que acreditamos ser pertinentes para uma observação mais cuidadosa e criteriosa do curso de gestão escolar oferecido pela rede municipal de educação, podendo também servir de subsídio para pensar futuros cursos de gestão escolar, bem como e repensar o curso atual.

Quadro 15: Síntese e diagnósticos sobre o curso de gestão escolar da SMED

Achados	Pontos favoráveis	Fragilidades
Carga Horária	Não encontramos	80 horas é uma carga horária muito pequena para um curso de gestão escolar com tantas temáticas para discutir e refletir. Nesse tempo não há como o cursista aprofundar seus estudos, fazer relação com prática. A redução para 40 horas, no curso de 2014, torna essa realidade ainda mais complicada. Diminuir o tempo de curso pela metade significa reduzir conteúdos, reflexões, aprofundamentos.
Metodologia EaD	Facilita o acesso de todos. Adequa tempo de estudo e trabalho.	Não há uma interação com os colegas gestores e futuros gestores. Não há momento de troca experiências e discussão em grupo das temáticas.
Avaliação	Não encontramos	A natureza pontual da avaliação: depois que se faz o curso, marca-se uma prova, espera-se a nota e se verifica se o cursista está apto ou não para concorrer à eleição de gestores escolares.
Fórum de discussão	Os fóruns de discussões no espaço virtual do curso.	Não encontramos
As temáticas do curso	Algumas temáticas são pertinentes para a formação do gestor escolar.	As temáticas não fazem uma reflexão com a realidade da prática, apenas apresentam um aporte teórico e em nenhum momento faz relação com a prática da gestão escolar, tampouco motiva e estimula o participante a pesquisar a sua prática na gestão.

Elaborado pelo autor

O quadro que apresentamos é um levantamento de alguns pontos que consideramos críticos e que precisam ser revistos pelos formuladores do curso de gestão escolar.

Dessa forma, esperamos que esse estudo possa promover mudanças assertivas para que o curso de gestão escolar possa ganhar outro formato e possa contribuir para o gestor escolar e toda sua equipe desenvolvam uma gestão pautada nos estudos, pesquisas e boas práticas.

Nesse sentido, sugerimos que o curso de gestão escolar tenha uma proposta de formação continuada e possa promover tarefas para o cotidiano escolar, entre as quais uma intervenção na gestão escolar; a percepção, junto ao grupo escolar, de um ou mais problemas; a definição de ação(s), prazos e, por último, de resultados alcançados.

Dessa forma, com um plano de ação, esse gestor e seu grupo, junto ao conselho escolar, iriam buscar meios para superar os problemas identificados.

Essa ação seria acompanhada e com reconhecimento cuidadoso e pessoal pela execução da ação gestora. Acreditamos que uma boa maneira para sensibilizar a equipe é ser o exemplo, reconhecer as atitudes positivas e transformadoras do gestor escolar.

Nesse cenário, entra mais uma vez a importância do acompanhamento dos programas de formação e aos gestores escolares. Para a execução dessa ação, pensamos em quatro possi-

bilidades de acompanhar a ação do gestor.

1. Se a ação gestora conseguiu resolver o problema;
2. Se a ação gestora resolveu somente parte do problema;
3. Se a ação gestora não resolveu o problema;
4. Se a ação gestora nem sequer foi executada.

Com essas possibilidades, podemos perceber se a ação atacou de fato o problema diagnosticado e alcançou os resultados desejados, se não conseguiu resolver todo o problema, se a ação não foi adequada para o problema etc.

Caso se perceba que o problema foi resolvido pela ação gestora, é importante que se reconheça isso perante a comunidade escolar e em âmbito municipal. O responsável pela ação, sua equipe e todos da escola que participaram do diagnóstico, da elaboração da ação e de seu acompanhamento devem ser valorizados.

Se a ação foi insuficiente para superar o problema identificado, torna-se fundamental refletir sobre sua efetividade. Se a ação efetivada da gestão escolar não surtiu efeito algum sobre o problema, pode ser que o processo de diagnóstico, formulação e implementação dos indicadores e das ações deva ser revisto e melhorado.

O replanejamento será o momento de ajustar as ações com a colaboração também da SMED, a fim de decidir novos rumos, por meio de novos diagnósticos e de formulação de indicadores e ações mais adequados.

O reconhecimento público de um bom trabalho, por parte da SMED e da comunidade escolar, eleva o moral, a autoestima e a motivação para o trabalho de todos, servindo também como experiência para o curso de gestão escolar, como exemplo de ação exitosa na gestão escolar e que precisa ser compartilhada.

Se, por acaso, a ação não tenha sido iniciada por seu responsável, cabe à SMED diagnosticar porque não teve início, identificando o motivo de tal ação e propondo soluções para seu início, colaborando para o desenvolvimento da ação.

Nessa perspectiva de trabalho, podemos encontrar outra lacuna no curso de gestão escolar, que é uma formação individualista, apenas do gestor escolar. Seria interessante que essa formação fosse estendida para o grupo gestor, o qual é formado pelo gestor, vice-gestores, coordenador pedagógico e secretário escolar – grupo que compartilha espaços do trabalho de gestão e que precisa ser formado, orientado para o trabalho em equipe. Nesse sentido, Freitas (2000) afirma que:

Mudanças organizacionais envolvem pessoas com elevada auto-estima, res-

peito ao próximo, assim como competência científica e técnica. Sem esses elementos, as mudanças dificilmente ocorrerão. O exercício da autonomia e do planejamento participativo exige mudança de comportamento e comunicação clara e aberta entre todos os componentes das comunidades [...]. (2000, p.52)

Buscamos também, em nossas análises, os pontos favoráveis dos Programas de Formação de Gestores, como o PROGESTÃO e a Escola de Gestores, como forma de apresentar sugestões e contribuições para um repensar o curso de gestão escolar da rede municipal de Salvador.

Sobre o PROGESTÃO, destacamos:

1. Os temas de cada módulo do PROGESTÃO foram definidos a partir de pesquisa realizada com dirigentes escolares, com o objetivo de se identificar principais problemas/questões vivenciados no cotidiano da escola, com o sucesso e permanência de alunos na escola, projeto pedagógico, avaliação institucional, gerenciamento financeiro, espaço físico, patrimônio da escola, avaliações externas, recursos humanos, entre outros.

– É importante ouvir os futuros gestores e gestores atuais da rede municipal de Salvador para identificar as dificuldades do dia a dia da gestão, os avanços, os problemas, fazer um levantamento de temas para trabalhar no curso de gestão.

2. Os ambientes de aprendizagem compreendem estudo individual com atividades a distância (75%) e estudo em equipe e encontros presenciais (25%), nos quais são desenvolvidas atividades de estudo e reflexão, trabalho em equipe e resolução de problemas, contextualizadas às diferentes realidades das escolas.

– Essa metodologia atende de forma qualitativa, pois privilegia também momentos presenciais, para estudo, discussão de temas, trocas de experiência. Acreditamos que, para o curso de gestão escolar, seria importante esse momento com a presença dos gestores.

3. A avaliação privilegia a aprendizagem relacionada à capacidade de aplicação de conceitos, estratégias e instrumentos para a prática profissional como gestor.

– Esse modelo de avaliação não fixa a atenção em uma nota, como ocorre no curso de gestão escolar; a avaliação nesse programa é entendida como processo de estudo e aplicação na prática. Acreditamos ser um caminho que a SMED pode seguir como exemplo. Deve-se avaliar a prática do gestor após o curso de gestão escolar, não apenas para observar a prática, mas também como tem sido o desenvolvimento do curso de gestão.

Sobre o programa Escola de Gestores, também encontramos alguns pontos importantes e favoráveis para uma proposta de formação de gestores.

1. A formação acadêmica do curso fica sob a responsabilidade das instituições federais.

– É de suma importância que as Universidades, tanto federais quanto estaduais, estejam envolvidas nos cursos de formação de gestores. Trata-se de instituições preparadas para ser formadoras. Por isso indicamos também à SMED que privilegie as universidades em suas formações, em vez de empresas de consultorias que vêm fazer o curso e vão embora, sem ao menos conhecer a realidade do município e das escolas municipais. As universidades, além de serem capacitadas, estão no município e podem auxiliar, contribuir para as pesquisas, acompanhar, planejar, etc.

2. Articulação necessária entre a teoria e a prática (ação-reflexão-ação);

– Acreditamos que esse seria um dos caminhos para o curso de gestão escolar da rede municipal de Salvador-Bahia, levando o gestor escolar a agir, refletir e agir através da sua prática, apoiado na teoria estudada no curso de gestão escolar.

3. O curso propõe-se a articular os conhecimentos sobre os processos de gestão e organização do trabalho pedagógico e propiciar discussões e reflexões sobre a prática escolar.

– Propor discussões e reflexões em torno do processo de gestão e prática escolar do “chão da escola” seria um passo muito importante como contribuição para o gestor escolar. É lá na escola, no dia a dia, que tudo acontece e isso demanda reflexões, contribuições; faz falta, nas formações de gestores, trabalhar com as emergências cotidianas, como violência escolar, falta de professores, falta de funcionários, problemas com os recursos pedagógicos, merenda escolar, pouca participação dos pais, problemas com estrutura física e tantas outras situações que precisam ser trabalhadas. Dessa forma, seria importante dar condições e embasar os gestores escolares não com respostas prontas para cada problema, mas como possibilidades de tomar decisões coerentes pautadas nos estudos.

4. O curso de aperfeiçoamento em gestão escolar tem a compreensão de que, para um processo efetivo de formação continuada, é fundamental que se considere tanto a importância dos conceitos e teorias quanto os aspectos do cotidiano das escolas e as questões enfrentadas por seus atores. Isso significa, portanto, ter como balizador a articulação entre aquilo que é da ordem da vivência cotidiana da escola com aquilo que é da ordem do conceito.

– Nesse aspecto, percebemos que os cursos de gestão escolar precisam garantir ao gestor escolar a segurança nos conceitos e teorias voltados para a gestão escolar, mas é necessário também trabalhar com a vivência do dia a dia da escola, fazendo um paralelo entre o que se estudou e o que se vê na prática do gestor escolar, como já apontamos antes.

5. Leva-se em conta a realidade da escola, da sala de aula e da profissão docente, ou seja, as condições materiais e institucionais em que atua o gestor escolar;

– Essa sugestão ao curso de gestão escolar da rede municipal é muito importante; não basta apresentar as temáticas da gestão se não levar em conta a realidade em que vive esse gestor escolar, a aplicabilidade na prática, as condições materiais, financeiras, físicas e pessoais.

6. A metodologia de resolução de problemas, permitindo que a aprendizagem se desenvolva no contexto da prática profissional do cursista.

– Sugerimos também essa metodologia para o curso de gestão escolar, pois, dessa forma, todos os participantes são envolvidos, aqueles que têm mais experiência e aqueles que ainda não têm experiência na gestão ou não passaram pelo problema apontado. Essa metodologia facilitaria a aprendizagem.

Consideramos importante o levantamento dos pontos favoráveis desses programas de formação de gestores, por mostrar que eles podem acontecer, que não se trata de invenção, mas de uma realidade, e que eles podem ser aproveitados como norte, sugestão ao curso de gestão escolar.

Trazemos também contribuições de Freitas, Chacone Girling(2012) como algumas habilidades e competências importantes e relevantes para o desempenho dos gestores escolares e que podem também servir como reflexão e análise para aqueles que propõem, pensam, formulam formações de gestores escolares:

- Habilidade de ouvir com atenção, ser ouvido e manter um diálogo;
- Estratégias para um bom negociador, capaz de respeitar opiniões divergentes, trabalhar em equipe e colocar ideias, planos e projetos em práticas;
- O uso das novas tecnologias da informação e a favor da aprendizagem e da pesquisa;
- Competências básicas e uso da informática com fins educacionais e comunicacionais;
- Habilidade política para interferir em favor da qualidade da educação; e seu uso, visando melhorar processos e resultados obtidos;
- Competências para entender e usar os resultados das pesquisas e os dados disponí-

veis sobre o sistema educacional, como o índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e outros;

- Compreender o sistema nacional de avaliação, sua importância, e usar os resultados das avaliações internas e externas;
- Comunicar-se com as diversas camadas da população;
- Planejamento e execução de planos e projetos adequando-se à realidade;
- Acompanhamento e desenvolvimento de ações e políticas educacionais;
- Relevância da ética e da moral em todos os relacionamentos profissionais e interpessoais.

Acreditamos que essas habilidades e competências elencadas precisam ser refletidas e até aproveitadas para a reformulação do curso de gestão escolar ou em qualquer outra formação de gestores escolares, por entender que elas contribuem para a gestão escolar e, acima de tudo, colaboram para a qualidade da formação dos gestores escolares, aumentando a competência e a racionalidade gestora.

Nesse cenário, sugerimos também, no quadro a seguir, algumas temáticas além das que existem e que podem ser trabalhadas no curso de gestão escolar e ou na formação continuada de gestores escolares, pela sua importância e por estarmos vivenciando esse processo de gestão em escola e participando dos diálogos empreendidos com profissionais no fórum permanente de gestores escolares. Isso nos dá condições de apresentar tais sugestões, as quais reconhecemos como necessárias à nossa formação de gestor escolar.

Quadro 16: Sugestão de temáticas para o Curso de Gestão Escolar

TEMÁTICAS
Uso da internet e os sistemas online da SMED.
Relações interpessoais.
Escrituração escolar: Controle de Ocorrência dos Terceirizados (COT), Controle de Ocorrência dos Funcionários (COF), Memorandos, Relatórios, Atas, Ofícios, Solicitações, Ocorrências, Transferência Escolar, Notificação, Arquivo Escolar.
Os espaços de participação política: a militância do gestor escolar
Os resultados das avaliações da aprendizagem internas externas: diagnósticos e ações.
Educação como política pública: <ul style="list-style-type: none"> – Educação básica: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio; – Educação Especial; – Educação de Jovens e Adultos; – Acompanhamento e avaliação das políticas públicas de educação.
A gestão da Educação no município. <ul style="list-style-type: none"> – Ação do poder público para a escola; – Articulação institucional nas esferas federal, estadual e municipal; – Papéis e responsabilidades da equipe de gestão da SMED.

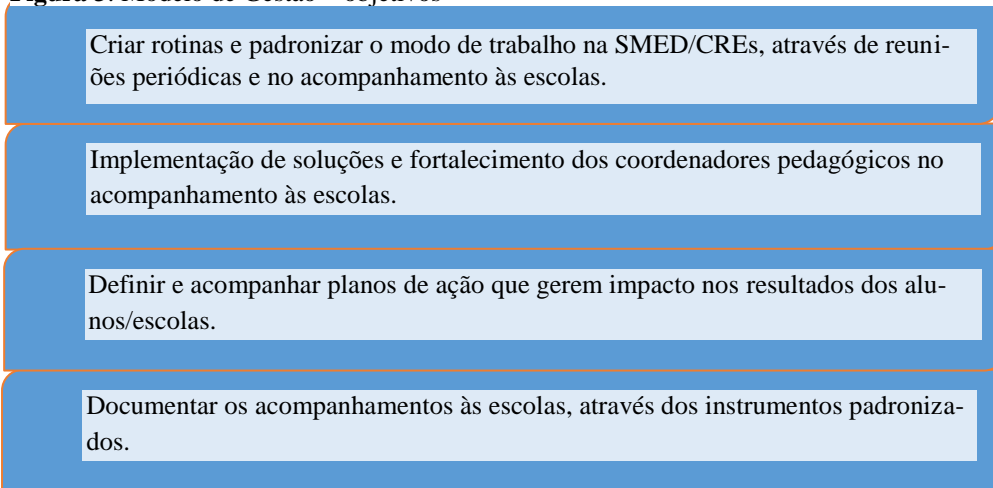
As sugestões dadas no quadro apresentado são complementares e dizem muito do nosso cotidiano. Acreditamos que essas temáticas seriam importantes para serem trabalhadas, exploradas sempre com reflexão na ação.

Diante disso, percebemos que existe cada vez mais uma necessidade de um acompanhamento desses programas de formação do gestor escolar, como parte da política de avaliação de qualidade dos sistemas educacionais, identificando pontos fortes e fracos que precisam ser melhorados, garantindo o trabalho.

Nossa pesquisa, desde o início, quando ainda estava na fase do pré-projeto, observou e chamou a atenção para a necessidade de um modelo de gestão, de acompanhamento, a ser implantado pela SMED, a fim de acompanhar e subsidiar os gestores no processo educacional, garantindo a correção das falhas e fragilidades, o enfrentamento dos desafios e das dificuldades encontradas e o aproveitamento das experiências exitosas na gestão escolar.

Nesse contexto, no período da escrita deste trabalho, os gestores escolares da rede municipal foram convocados para conhecer um novo programa de acompanhamento da gestão escolar oferecido pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador-BA, intitulado como Modelo de Gestão, e cujos objetivos são elencados na figura abaixo:

Figura 3: Modelo de Gestão – objetivos



Fonte: Slide de apresentação do programa na CRE Cabula

Para a criação do programa de acompanhamento da gestão escolar, houve a participação da empresa de consultoria McKinsey & Company, que realizou o trabalho do início de outubro de 2013 até junho de 2014.

O quadro a seguir contextualiza todo o processo de elaboração e desenvolvimento do programa na rede municipal de Salvador-BA.

Quadro 17: Contexto do Programa Modelo de Gestão Escolar

Diagnóstico da Organização out.- 2013	Desenho de soluções para áreas prioritárias dez. - 2013	Detalhamento do plano de implementação jan/fev. - 2014	Produtos finais
Elaboração de pesquisa de saúde organizacional; Realização de entrevistas e grupos de trabalho para refinamento do diagnóstico.	Avaliação e desenho de soluções; Identificação de melhores práticas de soluções.	Detalhamento das atividades para implementação de cada intervenção; Definição do cronograma e responsáveis; Plano de implementação.	Diagnóstico da estrutura, papéis e interfaces; Mapeamento das principais barreiras para execução do plano estratégico; Recomendações de alterações na estrutura e governança, forma de organização, rotinas, gerenciamento e controle; Plano de implementação das recomendações; Pilotos desenvolvidos; Iniciativas parcialmente implementadas na Secretaria; Padronização de instrumentos; Reuniões CENAP /Equipes CREs; Iniciativas parcialmente implementadas na SMED/Painel de Controle.

Elaborado pelo autor.

Fonte: Slide de apresentação do Programa Modelo de Gestão

O quadro apresenta uma síntese sobre o Modelo de Gestão, oferecendo uma visão sobre a implementação e o desenvolvimento do programa na rede municipal de ensino de Salvador-BA.

O programa apresenta alguns indicadores que serão acompanhados, a saber: desempenho dos alunos, desempenho dos professores, atendimento às escolas. O quadro a seguir mostra de forma mais detalhada como foram pensados esses indicadores:

Quadro 18: Modelo de Gestão – Indicadores a serem acompanhados nas escolas

Desempenho dos alunos	Percentual de alunos que dominam as habilidades testadas no Programa Salvador Avalia (PROSA); Percentual de alunos alfabetizadas no 1º ano do Ensino Fundamental; Nº de matrículas de Ensino Infantil; Nº de matrículas do Ensino Fundamental, em tempo integral; Percentual de infrequência dos educandos;
	Percentual de rotatividade de professores de cada turma;

Desempenho dos professores	Percentual de assiduidade dos educadores; Percentual de turmas sem professor programado; Percentual de carga horária com programação do professor.
Atendimento às escolas	Tempo médio de atendimento a solicitações de materiais de limpeza; Tempo médio de atendimento a solicitações de materiais de escritório; Tempo médio de atendimento a solicitações de merenda; Tempo médio de atendimento a solicitações de manutenção.

Elaborado pelo autor

Fonte: Slide de apresentação do Modelo de Gestão

Os indicadores serão observados, analisados em reunião na escola, depois na CRE, nas coordenadoras regionais e, por fim, na Secretaria de Educação, com a presença do secretário e da subsecretária de educação e coordenadorias centrais, para tomadas de decisões.

A seguir, apresentamos um quadro que traz as habilidades requeridas para atuação no Modelo de Gestão.

Quadro 19: Modelo de Gestão – Habilidades requeridas

	Habilidades Requeridas
Entender os indicadores	Entender o objetivo e a lógica por trás de cada indicador. Entender as análises que os indicadores permitem realizar e o conhecimento que podem proporcionar sobre o desempenho da rede.
Analisar e identificar oportunidades de melhoria	Melhorar com base na análise dos resultados; Interpretar, analisar e sintetizar as informações disponibilizadas no painel de controle; Elaborar e verificar hipóteses sobre as informações apresentadas para aprofundar as análises; Identificar e priorizar oportunidades de melhoria.
Definir e acompanhar intervenções	Elaborar planos de ação específicos e acionáveis direcionados à melhoria dos resultados; Definir responsáveis e prazos para os planos de ação definidos; Acompanhar, avaliar e monitorar a execução dos planos de ação.
Assumir papel de líder do modelo	Servir como líder da mudança cultural, apoiando a Secretaria na criação de uma cultura de gestão de desempenho; Estimular as equipes a abraçarem novos papéis e responsabilidades, utilizando as alavancas do Modelo de Influência.

Elaborado pelo o autor.

Fonte: Slide de apresentação do Modelo de Gestão

Diante dos quadros apresentados sobre o programa Modelo de Gestão, podemos per-

ceber que ele ainda não atinge o que havíamos falado sobre um acompanhamento dos programas de formação de gestores e sobre um acompanhamento dos gestores escolares, tomando como referência as formações desenvolvidas pela SMED.

Compreendemos que o Modelo de Gestão pode contribuir também para o que sugerimos como proposta de identificação do problema visando solução. Se observarmos o quadro 22 na terceira linha ele trás uma habilidade que é definir e acompanhar intervenções, portanto acreditamos que o Modelo de Gestão pode contribuir também para o curso de gestão escolar.

Percebemos também que esse modelo é um passo importante em direção a um acompanhamento mais de perto e tão necessário à gestão escolar, por isso não podemos descartar esse modelo de gestão escolar apresentado recentemente pela SMED. Trata-se de uma iniciativa importante que, nos parece, contribuirá para a gestão da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta pesquisa, sentimo-nos estimulados e impulsionados porque, depois de dois anos de estudo, materializa-se nessa dissertação uma pesquisa sobre formação do gestor escolar, uma temática que chegou à nossa vida acadêmica e profissional, ocupando um espaço que sempre precisará de estudo, análise e pesquisa. Nosso estímulo advém ainda da consciência da nossa colaboração, com este trabalho, para a rede municipal de educação de Salvador-BA, da qual fazemos parte.

Este estudo teve como objetivo analisar o curso de gestão escolar oferecido pela rede municipal de Salvador-BA. Na pesquisa, utilizamos relatos de nossa experiência como gestor escolar; examinamos documentos oficiais, como a Constituição Federal, a LDB, o Plano Nacional de Educação, em âmbito municipal, e documentos como Gestão escolar: Orientações Básicas e Atribuições dos Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino; analisamos também o projeto do curso do PROGESTÃO, Escola de Gestores e o Curso de Gestão da rede municipal de Salvador-BA.

Portanto, amparados pelos estudos realizados, pelas nossas experiências de gestão de escola, cursistas do curso de gestão escolar e dialogando também com o fórum de gestores da rede municipal de ensino, podemos constatar que é fundamental pensar no gestor como alguém com capacidade de entender e fomentar as políticas educacionais, as mudanças políticas e tecnológicas que vêm decorrendo de novas abordagens e considerações, tanto na literatura quanto na prática.

Diante disso, percebemos que, do ponto de vista geral, a formação do gestor escolar vem requerendo maior intensificação, bem como demandando ser colocada na ordem de prioridades das políticas, 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 e se posicionar frente aos desafios postos por uma sociedade em constantes mudanças.

Uma organização importante como a escola necessita de profissionais preparados, formados para a gestão, que planejem, orientem e estimulem o envolvimento da comunidade, motivem professores, alunos e funcionários, que possam lidar com as demandas pedagógicas, financeiras, administrativas e pessoais com segurança e responsabilidade.

Diante do exposto, não podemos negar a importância da ação do gestor para garantir e efetivar as conquistas legais e a democratização das relações e do ensino; mas percebemos que ainda se mantém um distanciamento entre as exigências ou garantias legais e a prática da

gestão na escola, um distanciamento entre os discursos e as ações.

Tais observações têm fortalecido o entendimento de que, para melhorar a qualidade do ensino, um dos fatores centrais, assim pensamos, implica no investimento na formação do gestor escolar, a fim de que este possa ter subsídios para aliar seus discursos a suas ações, atendendo às mudanças educacionais.

Nesse cenário, trazemos algumas fragilidades encontradas no curso de gestão escolar oferecido pela rede municipal de Salvador, a saber:

- Formação aligeirada;
- Conteúdos muito teóricos, que pouco auxiliam no desenvolvimento das competências de resultado, planejamento, liderança pedagógicas e administrativas;
- Falta de alinhamento entre a teoria estudada e a prática do profissional;
- Não aproveitamento das experiências dos gestores;
- Inexistência de interação entre os cursistas;
- Carga horária muito pequena, não atendendo à necessidade do gestor escolar;
- Formação individualista, que não envolve o grupo gestor;
- Falta de um acompanhamento dos gestores pós-curso;
- Falta de continuidade da formação ao longo do mandato do gestor;
- Inexistência, na SMED, de um programa de acompanhamento do curso de gestão escolar.

Todas essas fragilidades encontradas vêm confirmar os estudos (DOURADO, 2007; FREITAS, 2000; LÜCK, 2011), já citadas neste trabalho, sobre a formação do gestor escolar.

Diante dessas fragilidades é que apresentamos algumas proposições que podem contribuir para uma reformulação do curso de gestão escolar. Listamos a seguir algumas sugestões baseados nos estudos realizados, com o intuito de reavaliar o curso de gestão escolar da rede municipal de ensino de Salvador-BA.

- A SMED precisa pensar na possibilidade de realizar um paralelo constante entre o curso de gestão escolar e a formação continuada dos gestores.
- Desenvolver o curso de gestão escolar numa formatação de atividade-meio e não como uma atividade-fim, indo além de um dos requisitos para concorrer à eleição de gestores.
- Destinar uma carga horária maior, que valorize os saberes, experiências dos gestores e análise de dados, aliada a teorias propostas pelo o curso de gestores.
- Que as temáticas trabalhadas possam dizer também da realidade da rede municí-

pal; que trabalhe com questões do cotidiano das escolas, do planejamento à estrutura física.

- Um curso de gestão escolar semipresencial, que possa proporcionar aos futuros e atuais gestores momentos de reflexão do que foi aprendido no curso, debates sobre as temáticas, reuniões e ações.
- Repensar a avaliação do curso de gestão escolar, para que ela não seja pontual. A sugestão é que a avaliação seja processual durante todo tempo do mandato do gestor escolar, avaliando o gestor nas suas práticas, como forma de contribuir para a gestão com responsabilidade, segurança e democracia, bem como contribuir para um olhar mais cuidadoso para o curso de gestão escolar, que também precisa ser avaliado.
- Trazer para o curso as experiências de gestão exitosas na rede municipal de Salvador-BA, mostrando e experimentando todo o processo da democracia e descentralização, apresentando as dificuldades, as vantagens desse processo.
- Acompanhar o gestor e a execução das políticas educacionais que chegam a escola.
- Perceber o gestor como um pesquisador.

Dessa forma, acreditamos em uma formação que dê subsídios aos gestores para gerir sua unidade de ensino com competência, norteadas por um paradigma de gestão democrática, coerente com a especificidade da organização escolar, revendo dessa forma o sentido da sua própria existência numa sociedade que se transforma com tamanha velocidade.

Acreditamos que a SMED tem procurado avançar na sua forma de trabalho com o gestor escolar e já está percebendo a necessidade de os gestores escolares avançarem, nas suas práticas, nas ações. Já se fala em acompanhando da gestão escolar e os gestores estão sendo ouvidos, através do fórum de gestores, o que lhes possibilita o conhecimento da dimensão da gestão escolar.

O curso de gestão escolar é um passo muito importante para a rede municipal de ensino. Apesar das fragilidades encontradas, é necessário referendar esse momento de estudo proposto para os gestores, como uma contribuição para iniciar e despertar o interesse pelo tema da gestão escolar e a importância de continuar estudando e se aprofundando nas temáticas da gestão, para que possa exercer sua função com conhecimentos necessários às suas atribuições.

Em face do exposto, recomendamos à SMED que privilegie, em suas políticas educacionais, a formação continuada específica dos gestores escolares, em parcerias com as Universidades de Salvador-BA, as quais, por excelência, são agências formadoras e podem conduzir a formação dos profissionais de educação, além de aproximar o gestor ao meio acadêmico, despertando o interesse pela pesquisa.

No contexto da chamada sociedade do conhecimento, novas demandas e exigências se colocam para a escola e principalmente para o gestor escolar, que está à frente desse processo educacional. Portanto, existe a necessidade de investimento nesse profissional, que vem enfrentando mudanças sociais, econômicas, culturais e também educacionais, as quais impõem novas formas de atuação. Acreditamos que o processo formativo é necessário para atender às novas demandas educacionais.

Corroborando com essa afirmação, Paro (2009) salienta que é necessário atentar para os processos de formação do gestor e alerta sobre a necessidade de compreender a gestão sob o prisma da gestão democrática, suscitando que a atuação dos gestores necessita de formação e capacitação para atender às demandas de uma gestão plena.

Acreditamos que a formação inicial e continuada pode aprimorar esse profissional, a fim de que ele desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva as responsabilidades inerentes às suas funções.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Marcia Ângela da S. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** (RBP/AE) /Associação Nacional de Política e Administração da Educação. Editora: Maria Beatriz Luci. Porto Alegre: ANPAE. V.27, n.1, p.1-152, jan/abr. 2011.
- ARAÚJO, Maria Auxiliadora Maués de Lima. **O ‘Progestão’ no contexto da Modernização do Estado Brasileiro: mediação para a democratização da gestão escolar ou para a implantação da lógica gerencial na escola?** Dissertação (Mestrado). UFPA. Pará, 2006.
- BAHIA. **Constituição do Estado da Bahia**. Salvador: Assembleia Legislativa do Estado da Bahia, 1989.
- BALL, Stephen J.; MAINARDES, Jefferson. **Políticas Educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Editora Cortez, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BONNIOL, Jean Jacques; VIAL, Michel. **Modelos de avaliação: textos fundamentais**. Porto Alegre: Artemed Editora, 2001.
- BOKDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e os métodos**. Porto Editora, 2010.
- BRASIL. **Plano Decenal de Educação para todos**. Brasília: MEC, 1993.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação**, 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>>. Acesso em: 27/03/2014.
- BRASIL. Lei nº. 9.394/96, de 24 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. **Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação** (PNE 2011/2020): projeto e tramitação no Congresso Nacional / PL no 8.035 / 2010. Organização: Márcia Abreu e Marcos Cordioli. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011. 106p. (Série Ação Parlamentar; n.436).
- BRASIL. **Resolução CNE/CP nº 1**, de 15 de maio de 2006. Institui diretrizes curriculares nacionais para o curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. 2006.
- BRASIL. **Escola de Gestores da Educação Básica**. Disponível em: <portal.mec.gov.br>. Acesso em: 21/02/2014.
- BRASIL. **Programa Nacional de Formação de Gestores da Educação Básica Pública**. Projeto Curso de Especialização em Gestão Escolar. Setembro, 2007. Revisado em 2009.
- CANDAU, V. Formação continuada de professores: tendências atuais. In: CANDAU, V.

(Org.). **Magistério: construção cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1998, p.51-68.

CANEN, A.; SANTOS, A. R. dos. Construção e reconstrução de identidades docentes no âmbito da formação continuada: possibilidades curriculares e didáticas multiculturais. **XIII EN-DIPE**, Recife, 2006.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (CAEd/UFJF). **Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança Educacional**. Relatório de pesquisa. Juiz de Fora, MG: CAEd/UFJF, 2009.

CRESWEEL, Jonh W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMASCENO, Ednacelí Abreu; GOTELIP, Grace; MELO, Lúcia de Fátima; SANTOS, Tatiane Castro dos. O Programa Nacional Escola de gestores escolares da Educação Básica: Uma análise da experiência desenvolvida no estado do Acre. Disponível em: <www.anpae.org.br>. Acesso em: 08/09/2014.

DAVID, Ana Celeste. Política de Formação de Gestores: dimensão pedagógica e de gestão em ambiente virtual de aprendizagem. Disponível em: <www.anpae.org.br/simposio2011>. Acesso em: 12/09/2013.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 28, n. 100 – Especial, p.921-946, out. 2007.

FELTES, Heloísa P. M.; BALTAR, Marcos, A. R. Novas Perspectivas para mestrados profissionais: competências profissionais e mercados regionais. **Revista Brasileira de Pós-Graduação** – Experiências. RBPG, v.2, n.4, p.72-78. jul.2005. Disponível em:<<http://www2.capes.gov.br/rb>>. Acesso em: 29/09 /2014.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Org.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromisso**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma inter-relação: política pública, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**. Brasília, DF. v.17, n.72, p.47-59, fev/jun., 2000.

FREITAS, Kátia Siqueira de. O PROGESTÃO: Importância e Credibilidade Sócioeducacional. In: **PROGESTÃO: Construindo Saberes e Práticas de Gestão na Escola Pública**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2006.

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.

FREITAS, Kátia Siqueira de; CHACON, Fábio; GIRLING, Robert Henriques. Políticas de formação de educadores: uma relação necessária. **Revista da FAEEDBA**. Educação e contemporaneidade/Universidade do Estado da Bahia, V.1, n.1(jul./dez.), Salvador, UNEB, 2012.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública**. Relatório de Pesquisa. 2009a. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor_escolar.pdf>. Acesso em: 10/01/2014.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Práticas Comuns dos Diretores Eficazes**. Relatório de Pesquisa. 2009b. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor_escolar.pdf>. Acesso em: 10/01/2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GÓES, Cássia Silva Santos. **Um estudo sobre as Atribuições dos Diretores Escolares da Rede Municipal de Salvador**. Dissertação (Mestrado). UNEB, Salvador, 2013.

GONZALEZ REY, F. **Pesquisa qualitativa em psicologia – caminhos e desafios**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOFLING, H. de. Estado e políticas (sociais) públicas. **Cadernos CEDES**, ano XXI, nº 55, novembro/2001, p.30-41.

KLEBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de Gestão Escolar: a perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo - 1990/2009**. Marília, 2010.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOUIS, Roland; NOVAIS, Ivan Luiz. Adaptações e validação de um instrumento de medida do sentimento de eficácia dos diretores de escolas. In: NOVAIS, Ivan Luiz; PARENTE, Claudia da Mota Darós (Org.). **Múltiplos olhares sobre avaliação**. Política e gestão educacional. Salvador: EDUNEB, 2012.

LOUIS, Roland; NOVAIS, Ivan Luiz. Elaboração de um instrumento de medida para uma pesquisa sobre percepção dos diretores de escola acerca da descentralização escolar. In: HETKOWISKI, Tânia Maria; NASCIMENTO, Antônio Dias (Org.). **Educação e contemporaneidade**. Salvador: Edufba, 2009, p.41-62.

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

LÜCK, Heloisa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petropolis, RJ: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Mapeamento das práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. Relatório final. Estudo realizado pela CEDHAP sob encomenda da Fundação Victor Civita. Curitiba, 2010.

LÜCK, Heloisa. **Mapeamento das práticas de seleção e capacitação de diretores escolares. Relatório final**. CEDHAP – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado. Curitiba: 2011.

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o Trabalho do gestor escolar**. 8.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, nº72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores), jun./2000, p.11-34.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (UFRGS) **Política e Gestão da Educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Progestão**: Guia Didático. Brasília: CONSED, 2001, Reimpressão: SP, 2004.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **PROGESTÃO**: Construindo Saberes e Práticas de Gestão na Escola Pública. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2006.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação & Sociedade**. Campinas, v.27, n.94, p.47-69, jan./abr. 2006.

MARTINS, Maria Ângela. **Estado da Arte**: gestão, autonomia escolar, e órgão colegiado (2000/2008) Brasília: Líber Livro 2011.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

NOGUEIRA, Madza Julita. **Todos pela Educação no Município**: um desafio para cidadãos. Brasília, UNICEF/CECIP, 1993.

NOVAES, Ivan Luiz. **A democratização da gestão da educação**: um estudo da eleição de diretores e vice-diretores das escolas da rede municipal de ensino de Salvador. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1996.

NOVAES, Ivan Luiz. O planejamento e a organização escolar. Esse in curso. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação/Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade – PPGEduc, v.4, n.6(jun./2006). Salvador, 2006, p.59-77. Disponível em:<www.ppgeduc.com>. Acesso em: 20/01/2014.

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. Enlace entre subjetividade, percepção e produção de sentido na gestão escolar. **Revista da FAEEBA**: educação e contemporaneidade/Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação, v.21, n.38. jul-dez. 2012.

RIBEIRO, Renato Janine. O mestrado profissional na política atual da Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**– Debate. RBPG, v.2, n.4, p.8-15, jul./2005. Disponível em:<http://www2.capes.gov.br/rbp>. Acesso em: 06/10/2014.

SALVADOR. **Gestão Escolar**. Orientações Básicas. Secretaria Municipal de Educação e Cultura. SMEC. Salvador/BA, maio, 2003.

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

SALVADOR. **Atribuições dos Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino**. Versão preliminar. Salvador-BA, maio 2003.

SALVADOR. Edital de abertura de inscrição para o curso de gestão escolar para fortalecimento da gestão das unidades escolares da rede pública municipal de ensino, 2009.

SALVADOR. **Lei Orgânica do Município do Salvador**. Câmara Municipal de Salvador. Salvador, 5de abril de 1990.

SAINT-GEORGES, Pierre de. Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios econômicos, social e político. In: ALBARELLO, Luc et al. **Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva Publicações Ltda., 1997, p.15-47.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor escolar de uma escola em mudança**. São Paulo: Thomson, Pioneira, 2002.

SECULT. Portal oficial. Disponível em: <secult.salvador.ba.gov.br>.

SILVA, Joanita Moura da. Política de Formação do Gestor Educacional: Programa PAR Formação UFBA/ISP/MEC no Seminário Baiano Território Piemonte Norte de Itapicuru, BA. Dissertação (Mestrado). Salvador, 2012.

SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. Os trabalhadores docentes da educação básica no Brasil em uma leitura possível das políticas educacionais. In: ENCONTRO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 8. **Anais**. Londrina: UEL, 2010.

TEIXEIRA, B. de B. **Por uma escola democrática**: colegiado, currículo e comunidade. Tese (Doutorado), Faculdade de Educação da USP, 2000.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica**: Política e gestão. Brasília. DF: Líber Livro, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.