

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E AS IMPLICAÇÕES NA ATUAÇÃO DOCENTE

Makson Ivaldo Castelo Silva – Mestrando em Sociologia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Especialista em Docência e Pesquisa do Ensino Superior e Licenciado em Pedagogia pela Faculdade Adventista da Bahia (FADBA).

E-mail: mkscastelo@gmail.com

Francisco de Assis Oliveira Alencar – Especialista em Psicopedagogia pela Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), e em Gestão Educacional pela Faculdade Latino-americana de Educação (FLATED). Possui licenciatura em Letras pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

E-mail: pr.assisalencar@gmail.com

Resumo

O presente artigo resulta de uma pesquisa que objetiva investigar os desafios da gestão escolar no contexto da sociedade do conhecimento e as implicações na atuação docente. O processo metodológico teve uma abordagem qualitativa, discorrendo sobre o dinamismo social e as mudanças na escola, as funções do gestor escolar em uma sociedade dinâmica, as contribuições da formação continuada para os gestores educacionais, e os desafios enfrentados pelos gestores escolares diante da demanda de alunos no contexto da contemporaneidade. Através da pesquisa de campo foi possível caracterizar o perfil dos gestores, identificando as necessidades formativas da equipe gestora e levantando possibilidades para melhoria dos processos de gestão das unidades escolares investigadas. Os dados evidenciaram que a formação dos gestores é deficitária, as gestoras evidenciaram estar conscientes das mudanças sociais, além de aceitarem que a formação continuada do gestor escolar implica na melhoria do ensino promovido pela escola.

Palavras-chave:

Formação continuada. Gestão Escolar. Sociedade do Conhecimento. Atuação Docente.

Abstract

This article results from a research that aims to investigate the challenges of school management in the context of the knowledge society and the implications for teaching practice. The methodological process was a qualitative approach, discussing the social functions of school management in a dynamic society, the contributions of continuing education for education managers, and the challenges faced by school managers on the demand students in the contemporary context. Trough field research it was possible to characterize the profile of managers, identifying the training needs of the management staff and raising possibilities for improving management processes of school units investigated. The forms of data evidenced intraining managers and deficit given the social demand, as evidenced being aware of the managing social change caused direct focus no knowledge, accepting an addition to the school manager continuing training implies the education improvement promoted for the school.

Keywords:

Continuing education. School Management. Knowledge Society. Acting Teacher.

Introdução

A atuação do gestor educacional, na contemporaneidade, está permeada por desafios quanto às rápidas mudanças que ocorrem no mundo e conseqüentemente nas relações sociais. Em meio a esta mudança, a escola precisa romper com paradigmas tradicionais para suprir a demanda exigida pelo mundo atual, e é diante desta proposta que o gestor escolar enfrenta um de seus maiores desafios. Ainda, é notório perceber que a sociedade tem tido cada vez mais acesso às fontes de conhecimento diante da disponibilidade de muitas informações sendo veiculadas através da internet, ferramentas midiáticas, material impresso, redes sociais e outras fontes.

E mesmo considerando que os sujeitos contemporâneos acabam apenas tendo acesso a informações e não se apropriam do conhecimento, é importante entender que esses estão cada vez mais instáveis, questionadores, exigentes e impacientes. Deste modo, surge a necessidade de caracterizar o aluno que está inserido na escola e o professor que atua no chão da sala de aula, a fim de identificar os desafios para a gestão escolar diante de um mundo volátil. Esta temática tem levantado discussões e exigido dos gestores uma reflexão sobre sua prática, evidenciando a importância da investigação proposta.

Assim, este estudo procura responder quais os desafios para a gestão escolar em uma sociedade do conhecimento, cheia de suas peculiaridades e complexidades. Para isso, em primeiro lugar faz-se importante discutir sobre o dinamismo social e as mudanças na escola. Em seguida foca-se nas contribuições da formação continuada para os gestores educacionais, com a possibilidade de um espaço para discussão acerca das melhorias para a escola no contexto da contemporaneidade. Posteriormente são analisados as entrevistas, caracterizando o perfil dos gestores de uma determinada unidade escolar, identificando as necessidades formativas da equipe gestora e levantando possibilidades para melhoria dos processos de gestão das unidades escolares investigadas.

A sociedade do conhecimento e suas implicações na gestão escolar

O desenvolvimento de novas tecnologias e os processos econômicos, políticos e

sociais, decorrentes da atuação humana, tem favorecido um dinamismo global marcado por ações interativas, rápidas e por vezes superficiais. E é nesse contexto, que Lück (2000) insere a escola, e ressalta que a sociedade tem reconhecido a importância da educação, pois a economia encontra-se centrada no conhecimento, constituindo-se como condição importante para a qualidade de vida das pessoas. Por conseguinte, essa realidade tem grande impacto no que acontece no chão da escola, que atualmente, tem sido fortemente bombardeada pelas exigências da sociedade, a qual tem colocado sobre a instituição escolar a responsabilidade pela formação moral, social, política, pessoal e física.

Schwartzman (2004) contribui para esta discussão ao afirmar que uma das suposições centrais do mundo atual é que as pessoas precisam ser educadas para participarem, contribuírem e se beneficiarem das vantagens da eficiência, da racionalidade e da democracia que o mundo contemporâneo tem favorecido. Contudo, questiona também o fato de que a sociedade está tão imersa nos movimentos globais, que transportaram a responsabilidade da comunidade e da família para a escola.

Deste modo, é notável que o mundo contemporâneo tem provocado profundas mudanças em todos os segmentos da sociedade, e inclusive na educação, afetando assim a maneira de pensar e atuar do ser humano. Portanto, o conhecimento e seus processos de aquisição tem assumido um papel de destaque, exigindo uma nova postura dos profissionais em geral, e isto requer um repensar dos processos educacionais, principalmente os que estão relacionados com a formação dos sujeitos que gerenciam as escolas (VALENTE, 1999).

Atualmente, os homens tem compartilhado o conhecimento, possibilitando o surgimento de outros, que Vieira (2002) afirma ser esta a causa da dependência dos países, governos, empresas e indivíduos em relação ao conhecimento. Assim, assistimos profundas mudanças ocorrendo no mundo e na vida pessoal de cada indivíduo a partir dos avanços das novas tecnologias e dos novos meios de comunicação.

Diante desta demanda, a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 destaca a qualidade, o acesso e a permanência, como bases fundantes para o processo de ensino e envolvimento do aluno com o ambiente escolar, onde o objetivo está alicerçado em formar um cidadão competente para viver em sociedade e contribuir com ela. Contudo, será que as escolas possuem estrutura física adequada, professores habilitados, a quantidade necessária de funcionários, e uma gestão preparada para dar conta das

exigências sociais?

Pensar então em uma nova relação social diante do fortalecimento do conhecimento, faz emergir questões desafiadoras nas esferas políticas, sociais, econômicas e conseqüentemente educacionais. Vieira (2002) apresenta duas conseqüências da nova relação entre pessoas na escola brasileira diante de uma sociedade do conhecimento. A primeira é que a escola exerce um papel precípua em acessibilizar o conhecimento a todas as camadas sociais, procurando diminuir a desigualdade entre elas. Afinal, historicamente tem sido evidente que o conhecimento sempre esteve presente na mão dos ricos, favorecendo uma concentração de renda em uma pequena parcela da sociedade. A segunda conseqüência está diretamente associada a organização da escola, sua gestão, sua maneira de definir temas, espaços e as formas de ensinar, que tem estado em um período de mudanças paradigmáticas.

A partir das conseqüências supracitadas, fica notório que todas as novas demandas que a sociedade traz à escola, exigem uma nova postura dos gestores escolares. Almeida (2007) declara que os dirigentes da escola, a fim de dar conta das encomendas sociais, devem realizar um diagnóstico com professores e funcionários de sua escola, com a comunidade e alunos para perceber as necessárias mudanças na aplicação do currículo no chão da escola.

Não obstante, a administração das escolas ainda aparenta estar isolada e permeada por uma prática tradicional, delatando a necessidade de uma mudança rápida de paradigma diante da dinamicidade do mundo que exige uma relação mais íntima dos dirigentes escolares com os sujeitos da escola. Oliveira (2000) identifica que esse envolvimento possibilita a efetivação de uma gestão democrática, onde há a participação da comunidade no direcionamento administrativo e pedagógico da unidade escolar.

Assim, a mudança necessária na escola atual está associada à direção escolar, setor onde é necessário surgir uma nova consciência a respeito da realidade e das relações entre as pessoas. Cabe salientar que esta alteração não pode ficar restrita apenas a terminologia, mas promover mudanças de atitude, transformando as relações de poder com inovações para a efetivação de uma gestão democrática (LÜCK, 2000).

Em decorrência de a qualificação profissional repousar sobre o conhecimento e habilidades cognitivas, os gestores escolares enfrentam o desafio de adequar o trabalho no ambiente escolar de acordo com a demanda social, sem perder o foco de formar

sujeitos humanizados e críticos. Esta nova sociedade caracterizada pelo conhecimento torna-se complexa, afinal interfere efetivamente nas relações entre indivíduos. A escola sendo o local onde há a formação integral dos sujeitos é pressionada pela sociedade a realizar mudanças que afetam não somente o que ocorre na interior da sala de aula, mas em toda a escola. Deste modo, os gestores são direcionados a promover uma prática mais participativa e voltada para os sujeitos pertencentes a sociedade do conhecimento que podem ser beneficiados ou desfavorecidos por ela.

Compreender esta nova realidade da escola e o papel do gestor escolar favorece um olhar mais crítico quanto às ocorrências no ambiente escolar. Contudo, diante da dinâmica social já mencionada, as mudanças referentes às práticas da administração escolar devem ser efetivadas rapidamente, e os gestores precisam ser preparados para promover mudanças. Assim, emerge a necessidade de refletir na realidade dos gestores escolares e apontar possibilidades de colaborar com a preparação destes profissionais.

A importância da formação dos gestores diante da dinamicidade social e escolar

De acordo com Aguiar (2006), existe uma diferença entre a formação do professor e do gestor, afinal há uma diferença de atribuições no ambiente escolar com suas especificidades. Desta forma, vale destacar que a atuação do profissional da educação na área de gestão requer determinadas habilidades que precisam estar presentes no programa de formação. Assim, o curso de Pedagogia precisaria contemplar as políticas educacionais, a construção história e sociocultural da escola e os parâmetros que orientam o processo de gestão educacional. Com o objetivo de explicitar o perfil de formação do curso de Pedagogia, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia (DCN) apresenta no artigo 3:

- I – o conhecimento da escola como organização complexa que tem a função de promover a educação para e na cidadania;
- II - a pesquisa, a análise e a aplicação dos resultados de investigações de interesse da área educacional;
- III – a participação na gestão de processos educativos e na organização e funcionamento de sistemas e instituições de ensino (MEC, 2006, p. 1).

E quando se refere a formação de gestores escolares e as suas respectivas atividades, o documento supracitado aponta:

Participar da gestão das instituições contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico; Participar da gestão das instituições planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não-escolares (MEC, 2006, p. 2).

Portanto, legalmente o egresso do curso de Pedagogia deveria estar apto para atuar na área de gestão escolar, quanto às ações administrativas. Não obstante, diante da complexidade da realidade social e educacional brasileira, apenas esta formação proposta pela DCN para o curso de Pedagogia não pode ser considerada suficiente para um dirigente escolar. É necessário inserir o formando em situações práticas que possibilitem a problematização não apenas de caráter pedagógico, mas também da gestão (AGUIAR, 2006).

Entendendo que o movimento da competência da escola exige melhor qualidade de sua gestão, Lück (2000) afirma que a formação de gestores escolares é uma necessidade e desafio para os sistemas de ensino. Afinal, ao se aceitar que a formação inicial é insuficiente, recaem sobre os sistemas e instituições escolares a tarefa de promover, organizar cursos de capacitação para os dirigentes escolares. A ideia por trás desta formação é promover uma escola participativa, capaz de definir objetivos, resolver problemas, buscar melhoria de desempenho e conseqüentemente aprimorar o trabalho da escola.

Para Maria Almeida (2007), a gestão democrática e participativa concretiza-se em uma escola que promove momentos de reflexão sobre as práticas dos profissionais da educação no cotidiano, sendo que esta ação deve ser propiciada pelos gestores. E a partir desta perspectiva, entende-se que o gestor precisa estar preparado para lidar com situações complexas e desafiadoras, onde a sua própria atuação pode ser questionada. Esse gestor precisa então ampliar seu conceito sobre a administração escolar e romper com a visão tradicional que o coloca em uma posição inexorável.

Para uma possível mudança de concepção do gestor escolar é preciso que este se assegure de sua prática e amplie seus objetivos enquanto administrador de uma escola, já que a sociedade do conhecimento tem encarregado a escola de um fardo pesado. Diante disso, a formação contínua dos gestores é uma proposta que pode beneficiar a escola, possibilitando adequações dessa instituição com a sociedade atual.

Napolini (2000) relata uma experiência quanto a formação de gestores e aponta algumas temáticas que colaboram com uma mudança de concepção. Portanto os temas

devem ser organizados visando apontar a escola como pertencente a um espaço coletivo, inserida em um contexto histórico, que passou por transformações, elabora constantemente tendências pedagógicas, e precisa estar consciente dos desafios da atualidade. Também enfatiza-se a importância do planejamento como ferramenta administrativa e do envolvimento com a comunidade.

Deste modo, a articulação entre a escola e a comunidade é fundamental para ampliar a conscientização dos dirigentes escolares quanto ao entendimento de que a escola não está isolada, mas faz parte de um contexto global e precisa ser gerida conforme a realidade dos indivíduos, promovendo uma educação de qualidade. Afinal como ressalta Hora (1997), a criança cresce em uma comunidade e aprende muitos conceitos até o momento que ela vai para a escola, e é neste momento de transição que a criança pode ser entendida e direcionada para o melhoramento comunitário. Cabe aos gestores educacionais proporem formas de envolvimento com a região circunvizinha da escola e localizá-la na dinâmica mundial objetivando organizar e melhorar o ensino e a formação.

Assim, através das discussões sobre o processo formativo do gestor, é perceptível que a construção de novos perfis escolares é desafiador, pois está imerso em uma mudança de paradigma, o que promove conflitos e dificuldades. Deste modo, aqui trata-se de apresentar a formação apenas como uma ferramenta para possibilitar a melhoria no trabalho de gerência escolar, onde o objetivo não esteja voltado apenas para o preparar o sujeito como profissional, mas como ser crítico, humanizado, consciente de sua realidade e comprometido com a melhoria social.

Metodologia

A abordagem desta pesquisa é caracterizada como qualitativa, pois propõe, através de uma entrevista semi-estruturada, identificar se ocorre um processo formativo contínuo para os sujeitos que exercem um cargo administrativo na escola. Assim, por meio de uma pesquisa de campo propõe-se perceber a realidade das escolas tendo como foco a gestão escolar e seu preparo para lidar com a sociedade do conhecimento.

O estudo encontra-se inserido na área educacional, o que possibilitou o surgimento de diversos questionamentos e hipóteses, afinal possui suas características específicas, exigindo a escolha dos consentâneos caminhos para efetivação da pesquisa.

Tal complexidade, nas pesquisas educacionais, é explicada por Gatti (2012), como sendo inerente a uma esfera que se propõe estudar algo relativo aos seres humanos e o processo de vida destes.

A coleta de dados foi realizada em quatro escolas localizadas no recôncavo baiano e em Imperatriz - MA que oferecem desde a educação infantil ao ensino médio. A realização das entrevistas foi feita entre o segundo semestre de 2012 e o primeiro de 2013, onde os sujeitos foram informados do interesse da pesquisa e disponibilizaram-se para a coleta de dados.

Análise e discussão dos resultados

Os dados coletados, analisados e expressos nesta seção, objetivam caracterizar a equipe gestora das unidades escolares selecionadas para o estudo. Como também, identificar as necessidades formativas da equipe gestora da unidade escolar em estudo. Para preservar a identidade profissional e moral dos participantes foi-lhes atribuído os seguintes códigos G(1), G(2), G(3) e G(4).

Caracterização da equipe gestora e as necessidades formativas das unidades escolares

A análise das entrevistas proporcionou a tabulação dos dados sobre os gestores escolares e a estrutura da unidade escolar. Na direção das escolas selecionadas prevalece o gênero feminino com a faixa etária entre 26-46 anos. E, referente a formação, G(1) é graduada em Normal Superior e possui especialização em Gestão Educacional, G(2) está concluindo o curso de Pedagogia, G(3) e G(4) possuem formação inicial em Pedagogia e pós-graduação. O sistema de admissão de G(1) e G(2) foi por indicação política, G(3) participou de uma eleição com participação dos pais e da comunidade escolar e G(4), pertencente a rede privada, foi por análise curricular e tempo de experiência na área. Ao se tratar de cursos de formação específica sobre a área de atuação, ambas afirmaram já terem participado de cursos sobre gestão educacional promovido pelas respectivas redes de ensino. Ao serem questionadas sobre as funções que exercem, apontaram ações como organizar o ambiente e as propostas pedagógicas, promover reuniões de planejamento docente, controlar os dados da secretaria, mediar o

trabalho dos professores, orientar o funcionamento da escola, promover formas de interação da comunidade e escola e dar apoio nas salas de aulas, gerenciar situações operacionais e pedagógicas.

Deste modo, inicialmente, é perceptível que a formação das gestoras é consentânea ao campo de atuação com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia (2006). E, inclusive, as funções apresentadas pelas diretoras se alinham com a concepção de administração escolar apresentada por Lacerda, Lemes e Ramos (2011), as quais compreendem que a gestão escolar insere-se em uma relação de organização do trabalho pedagógico, voltado para a centralidade e o exercício do poder. Portanto, pode-se caracterizar as duas gestoras como legalmente habilitadas para exercício da respectiva função e conscientes de seu papel na escola.

Com o objetivo de diagnosticar as necessidades das gestoras sobre o trabalho exercido, foi-se questionado sobre as dificuldades formativas para o exercício da função, G(1) e G(2) afirmaram que a experiência enquanto docente foi o que ajudou a superarem os desafios inicialmente enfrentados, G(3) salientou o curto tempo livre para o aperfeiçoamento profissional, e G(4) evidenciou que a formação é deficitária diante da demanda administrativa de uma escola. Quanto aos aspectos facilitadores para o exercício profissional, foi-se apontado o período de atuação na sala de aula, o apoio das redes de ensino, a relação comunidade e escola através de parcerias, a experiência profissional, o processo de formação inicial e um trabalho democrático com os professores. As diretoras declararam que estão satisfeitas com a respectiva atividade profissional, mas sentem dificuldade em planejar e gerir projetos na escola devido a falta de tempo para planejamento e, de serem bem mais preparadas quanto ao cargo que exercem.

É evidente na fala das diretoras que a formação inicial e a experiência profissional são insuficientes para o preparo destas diante de uma sociedade mutável e dinâmica, e que atualmente tem valorizado o conhecimento e o rápido acesso à informações. Desta forma, a formação continuada, para os gestores escolares, evidencia-se como preponderante para um exercício profissional de qualidade. E, ainda ratifica Lück (2000) que ao se considerar a multiplicidade de competências e a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, os sistemas de ensino devem preocupar-se em frequentemente oferecer cursos de extensão e patrocinar programas de pós-graduação para os administradores escolares.

Para se perceber como o trabalho administrativo é realizado na escola, foi questionado sobre a elaboração do projeto político pedagógico, de modo que G(1) afirmou ter dificuldade de discutir sobre o documento, pois o mesmo não havia na escola, G(2) recebeu um já elaborado pela Secretaria de Educação do município, G(3) declarou que elaborou o documento em conjunto com a comunidade escolar, e G(4) apontou que teve dificuldade em promover reuniões com todos os sujeitos necessários. Procurando identificar se as duas gestoras compreendiam o que seria uma gestão democrática, foi solicitado que elas informassem ações que efetivavam este aspecto em sua prática, assim G(1) discutia suas propostas com os professores bimestralmente, G(2) mantinha contato pessoal com todos os funcionários da escola, G(3) realiza reuniões mensais com os pais, professores e promove debates nas tomadas de decisões, e G(4) disse que não havia gestão democrática na escola.

Por fim, ao se focar na formação continuada G(1) relatou não haver um programa de formação do município e nem propostas de aperfeiçoamento na área de gestão escolar, G(2) afirmou que o município oferece os cursos de Gestão e Inclusão, e Gestão e Educação Infantil, além de promover estudos sobre o assunto em questão G(3) e G(4) pontuaram que os respectivos sistemas de ensino promovem estes programas formativos. E, ainda foi destacado, pelos sujeitos pesquisados, que há um programa de formação continuada promovido pelas redes de ensino para os professores e são organizados pelos coordenadores das unidades escolares. Preocupação esta não recorrente quanto a formação gestora, o que causa um desequilíbrio formativo, afinal são os gestores que organizam o trabalho no ambiente escolar.

O tema gestão democrática ainda se é muito discutido, pois ainda está muito presente nas escolas o modelo tradicional referente a hierarquização de funções e o poder disciplinar. Não obstante, vários autores abordam este tema e que é pontuado por Maria Almeida (2007), como sendo uma gestão participativa que concretiza-se em uma escola que promove momentos de reflexão sobre as práticas dos profissionais da educação no cotidiano, com os professores e a comunidade. Desta maneira é evidente que as gestoras ao apontarem suas práticas para promoção da gestão democrática não compreendem como essa deve ocorrer no ambiente escolar. Assim, este tema deveria pertencer às propostas dos programas de formação continuada, onde os gestores pudessem apresentar suas inquietações e perceberem novas técnicas de gestão para uma escola dinâmica que está sendo cada vez mais cobrada pela sociedade.

Nesse sentido, Lacerda, Lemes e Ramos (2011) ressaltam que a formação dos gestores escolares deveria busca atender uma concepção de trabalho educativo pautado pela organização escolar, voltada para um determinado fim. Assim, a gestão organizacional deve preconizar o cotidiano escolar na perspectiva de mudança do paradigma educacional. Surgindo, deste modo, novas formas de pensar e fazer a gestão educacional. Contudo, as gestoras apontaram que a formação continuada é mais voltada para a atuação docente do que para a gestão educacional, evidenciando um desequilíbrio que pode atrapalhar o trabalho no ambiente escolar.

Considerações finais

A partir do que foi apresentado neste trabalho nota-se que há uma discussão ampla, baseada teoricamente, que propõe uma formação contínua além da proposta pela graduação, a fim de suprir as exigências do sujeito que atua na gestão escolar. Por conseguinte, ao compreender a complexidade do homem contemporâneo, torna-se evidente que a dinamicidade social proveniente da globalização, trazem implicações diretas e evidentes para as instituições escolares.

Assim, diante dos dados obtidos pela pesquisa, é possível perceber que, no setor público, os gestores comumente são escolhidos pelos dirigentes municipais e não pela formação e experiência profissional na área em questão, enquanto que o setor privado promove um processo seletivo regimentado por suas características próprias, valorizando a formação e experiência profissional na área em questão. Contudo, as gestoras evidenciaram estar conscientes das mudanças sociais que provocaram um foco direto no conhecimento e entendem que a escola está sendo pressionada pela sociedade. E assim procuram promover um gerenciamento que supra a necessidade dos alunos e da comunidade, sendo que muitas das dificuldades são superadas devido a experiência vivenciada e não pelo preparo profissional acadêmico. Entretanto, mesmo que os gestores tenham a graduação, que é o nível de ensino exigido para exercer o cargo supracitado, estes apontaram falta de compreensão sobre um tema muito discutido atualmente que é a gestão democrática, o que evidencia a necessidade de uma formação profissional não apenas empírica, mas também teórica e atualizada.

Tais resultados corroboraram em promover uma reflexão sobre os obstáculos enfrentados pelos gestores de uma sociedade do conhecimento, e apontar a formação

continuada como meio de favorecer a preparação mais adequada desses profissionais. Ao pontuar a gestão democrática, os gestores evidenciaram em suas respostas que desconhecem o tema, o que delata uma falha no processo formativo destes, pois já não é mais aceitável que uma instituição escolar seja gerida pelos ditames tradicionais. Afinal as escolas estão inseridas em uma dinâmica rápida e a sociedade exige que após o processo formativo os alunos estejam preparados para a vida e se posicionem de forma polivalente.

Portanto, compreende-se que a formação continuada do gestor escolar implica na melhoria do ensino promovido pela escola, no direcionamento adequado dos professores, no envolvimento comunidade e escola e na formação integral do estudante que está presente em uma sociedade focada no conhecimento e no acesso rápido a informação.

Referências

AGUIAR, Márcia Angela. Gestão da educação e a formação do profissional da educação no Brasil. Em: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo, SP: Cortez, 2006.

ALMEIDA, Fernando José. A gestão de uma nova escola nos tempos das novas tecnologias. Em: Scholze, Lia; ALMEIDA, Fernando José; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini (orgs.) **Escola de gestores: relato de uma experiência da educação básica**. Brasília, DF: INEP, 2007.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. O compromisso da formação e da atuação do gestor escolar: qualidade com tecnologia. Em: SCHOLZE, Lia; ALMEIDA, Fernando José; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini (orgs.) **Escola de gestores: relato de uma experiência da educação básica**. Brasília, DF: INEP, 2007.

BRASIL. Lei n. 9394/96. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1996.

BRASIL. Resolução CNE/CP N° 1, de 15 de maio de 2006. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2006.

GATTI, Bernadete Angelina. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**. Brasília, DF: Liber Livro, 2012.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

LACERDA, Cibele; LEMES, Maria da Graça Bastos; RAMOS, Rene Wagner. **Desafios**

atuais para a implementação da formação Continuada aos gestores escolares: entre o Conhecimento e qualidade educacional. **X Congresso Nacionalde Educação – EDUCERE**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, vol. 17, n. 72, p. 11-33, fev.-jun, 2000.

NASPOLINI, Antenor Manoel. Gestão escolar e formação de diretores: a experiência do Ceará. **Em Aberto**, vol. 17, n. 72, p. 144-145, fev.-jun, 2000.

OLIVEIRA, Dalva Câmara. Gestão democrática escolar: um estudo de expectativas, efeitos e avanços. **Em Aberto**, vol. 17, n. 72, p. 150-155, fev.-jun, 2000.

VALENTE, José Armando. Mudanças na sociedade, mudanças na educação: o que fazer e o compreender. Em: VALENTE, José Armando (org.). **O computador na sociedade do conhecimento**. Brasília, DF: MEC, 1999.

VIEIRA, Sofia Lerche (org.) *et.al* .**Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2002.