

EIXO 2 – POLÍTICA DE EDUCAÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA E DE FORMAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR.

**O CENÁRIO DA FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES DA REDE
MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR/BA.**

Leandro Gileno Militão Nascimento

Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Grupo de Pesquisa em Gestão Educacional e Formação de Gestores- NUGEF

leognascimento@gmail.com

Jomária Alessandra Queiroz de Cerqueira Araujo

Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Grupo de Pesquisa em Gestão Educacional e Formação de Gestores - NUGEF

akeiroz@gmail.com

RESUMO

O presente texto visa analisar o cenário da formação de gestores da rede municipal de ensino de Salvador/BA, desenhado pela Secretaria Municipal de Educação – SMED. Nesta perspectiva, é feita uma análise do curso inicial de gestão escolar. O texto ainda tece algumas considerações analíticas do processo de formação continuada desses gestores escolares, objetivando contribuir com tal proposta de formação e sugerindo à referida instituição uma ação mais efetiva na elaboração, discussão, planejamento e encaminhamento de programas de formação no âmbito da Gestão Escolar.

Palavras chaves: Gestão Escolar, Formação Continuada.

INTRODUÇÃO:

A temática que envolve a formação docente e de gestores escolares tem se configurado como um campo de permanente interesse na área educacional. Tal formação em suas

múltiplas dimensões é vista como um dos pontos cruciais no atual contexto que envolve o processo de ensino e aprendizagem e especialmente da gestão escolar.

Historicamente podemos considerar que na década de 80 e 90 houve uma demanda de cursos de formação de professores, no entanto não se observou grande ênfase no que se refere à formação de gestores escolares. Esse tipo de formação, segundo Freitas (2009) começou a surgir só a partir do ano 2000, aumentando as possibilidades e as estratégias de preparação de gestores de sistemas, rede de ensino e escolas.

O aumento de curso de formação de gestores pode estar associado a dois fatores: 1. Avaliações externas tanto nacionais quanto internacionais passaram a influenciar a correlação positiva entre a qualidade do processo e dos resultados educacionais e o desempenho dos gestores. 2. As metas do Plano Nacional de Educação com vigência 2001 a 2011 que pressionaram os gestores escolares a atingir resultados.

Salientamos, entretanto, que a formação de gestores é considerada relevante para o desenvolvimento do processo e o alcance dos resultados educacionais almejados, mas acreditamos porém, que a formação gerencial não é suficiente para garantir o acesso, a compreensão e prática de todos os conhecimentos pelo cidadão, para gerir uma unidade escolar, seguindo os princípios democráticos. Percebemos que é preciso desenvolver um conjunto de ações tanto governamental, quanto institucional para possibilitar essa garantia.

A despeito do desejo pelo tema deste estudo, nos identificamos com a expressão de Ardoino (1983) *apuld* Bonniol e Vial (2001) quando ele afirma que: “A escolha não é inocente e denota o envolvimento do avaliador.” (P.13). É nessa perspectiva que sentimos a necessidade de investigar essa temática, pelo nosso envolvimento na gestão escolar e por acreditarmos ser possível contribuir efetivamente nas definições acerca da formação continuada dos gestores escolares.

A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NA BAHIA E NO BRASIL

As constantes discussões acerca da qualidade da educação pública brasileira e da melhoria dos resultados de desempenhos dos estudantes trouxeram a berlinda a importância do trabalho do gestor escolar, a capacitação e formação necessária para enfrentar os desafios da escola e para alcançar os objetivos almejados. Há poucas décadas atrás, os gestores escolares necessitavam apenas possuir o curso de graduação em pedagogia, senso de

liderança, conhecimento das leis que regulamentavam o sistema educacional brasileiro e conhecimento político para serem indicados nos cargos públicos. Entretanto, este cenário mudou, como afirma Nogueira e Bernardes (2011. p. 169):

A formação profissional qualificada de gestores escolares deslocou-se, nas últimas décadas, no Brasil, da formação em cursos de graduação em pedagogia, nos quais era situada como habilitação específica precoce, para um conjunto de exigências que agregam a formação pedagógica em geral à experiência docente no “chão da escola”. Esta condição preestabelecida da formação superior com conteúdo pedagógico (didática), aliada aos anos de trabalho de professor em sala de aula, assegurariam um domínio dos elementos essenciais da transmissão de saberes e do conhecimento prático do desenvolvimento do currículo com a vivência da problemática do processo de ensino-aprendizagem. Estes elementos básicos ou basilares culminariam na exigência de curso de pós-graduação lato sensu em Gestão Escolar. Este elemento formal definitivo da habilitação legal para a atividade agregaria à prática docente com embasamento didático os componentes de conhecimento administrativo, organizacional, legal, financeiro, de relações interpessoais e outros, definidos como necessários à formação dos diretores.

Para suprir esta necessidade de formação acadêmica surgiram na Bahia cursos de pós-graduação *lato sensu e strictu sensu* voltados para a formação de gestores.

No Brasil, além dos cursos de pós-graduação implementados para suprir as demandas por formação de gestores escolares, surgiram também programas de formação continuada, destinados aos gestores das redes públicas de ensino. A Bahia é um exemplo de estado que tem investido em cursos de formação e aperfeiçoamento de gestores, conforme podemos observar na tabela a seguir:

Programas	Objetivo	Modalidade	Carga horária	Responsável (eis)	Ano
PROGESTÃO	Tornar a gestão cada vez mais qualificada e participativa	EaD	300h	Secretaria Estadual de Educação	2007, 2009, 2012
Programa de Formação Continuada de Gestores de Educação Básica PROGED	Melhorar a qualidade da Educação Básica, por meio do aperfeiçoamento da gestão educacional no ensino público.	EaD e presencial	200h	UFBA	2007
Escola de Gestores	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.	EaD	400 h	Ministério da Educação e a UFBA	2007 e 2010
PAR FORMAÇÃO	Melhoria da qualidade da educação básica, através da qualificação de gestores de unidades escolares – diretores, vice-diretores e secretários,	EaD e presencial	200h	Ministério da Educação – UFBA-ISP-MEC	2009

	bem como dos membros dos conselhos escolares e profissionais da educação em geral.				
Programa de Formação de Gestores Escolares	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.	Presencial	104h	Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer – Salvador –BA PROSPECTA Consultoria.	2010 -2011

Quadro elaborado pelos autores.

CENÁRIO DA FORMAÇÃO DE GESTORES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR/BA

A nível institucional e local, a formação inicial de gestores promovida pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador – SMED, se restringe a um curso de gestão escolar com uma carga horária de 80h, na modalidade de Ensino a Distância – EAD que é realizado a cada três anos e que se caracteriza como um dos requisitos para ser gestor escolar. O referido curso tem como objetivo contribuir no 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).

Este curso de formação oferecido pela SMED aconteceu nos anos de 2006 e 2009.

Nesse contexto, no ano de 2010, como forma de dar continuidade a formação dos gestores da Rede municipal de Ensino de Salvador, foi desenvolvido um 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 deste programa foi aprimorar as competências consideradas essenciais à função de gestão, assim como desenvolver o conhecimento sobre melhores práticas de gestão escolar, aliada aos modelos mais modernos de educação e desenvolvimento pessoal. (Site: secult.salvador.ba.gov. 2010)

A despeito dessa formação que a SMED promoveu no ano de 2010 e dos cursos de formação inicial de gestores, observa-se, portanto, que o investimento da Secretaria de Educação na formação de gestores escolares se apresenta de forma ainda tímida, haja vista as demandas contemporâneas.

Partindo desse entendimento, percebemos que essa perspectiva de 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/BA 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, contudo, compreendemos que esta estrutura nem sempre é alcançada nos espaços escolares da Rede Municipal de Ensino de Salvador.

Neste contexto de deformações estruturais, os gestores se deparam com realidades distintas da ideal, espaços físicos inadequados para o 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 especialistas como coordenadores pedagógicos e até de secretários escolares, tendo eles mesmos, muitas vezes, a incumbência de assumirem as atribuições destes profissionais pela sua carência.

Sendo assim, acreditamos que o Gestor Escolar desta rede deve também ser prévia e constantemente habilitados a entender a nuances e atribuições destes cargos a fim de compreender todo o processo de funcionamento de uma unidade escolar, para 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, influenciam diretamente na percepção e conservação da escola pela comunidade e influenciam na participação da sociedade civil nos espaços escolares, enriquecendo as ações educativas. Sendo assim, acreditamos que o gestor deve estar habilitado também para reconhecer as lideranças locais, e a articular parcerias. Para tanto, é necessário o conhecimento das normas que regulamentam as parcerias entre o público e privado e o conhecimento das parcerias já desenvolvidas pela própria SMED com organizações da Sociedade Civil.

É nesse contexto que surge o desenvolvimento deste estudo que se propõe a analisar o

cenário da formação de gestores da rede municipal de ensino de Salvador/BA de modo a contribuir com uma proposta de formação continuada para os gestores escolares.

Contextualizando, verifica-se que muitas pesquisas já foram realizadas sobre a temática da gestão escolar, dado a sua relevância no campo educacional. Nesse sentido Louis e Novais (2012) 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 que atuam (escola). (P.78)

Corroborando 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 a análise do cenário da formação continuada dos gestores da rede municipal de ensino de Salvador/BA para identificar prováveis entraves que limitam a atuação do gestor escolar.

Neste cenário, uma pesquisa realizada por Novais e Louis (2009) buscou analisar a percepção dos diretores de escola a cerca da descentralização da gestão escolar na rede municipal de ensino de Salvador/BA. Os pesquisadores concluíram que 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.

Este estudo acima citado nos dá pistas que apontam a formação continuada do gestor escolar como um dos pontos que podem contribuir para que os gestores possam responder as demandas, atribuições e as inovações da gestão escolar, pois, com uma formação adequada, os gestores poderão conhecer melhor os meios pelos quais ele pode requerer dos poderes públicos o cumprimento dos requisitos básicos para que a estrutura física e humana adequada sejam alcançadas na rede de ensino estudada. Além disso, com uma formação continuada não limitada a relação entre as unidades escolares e a SMED, os gestores escolares poderão conhecer e utilizar de outros mecanismos de articulação social e financeiro para enriquecer financeira, cultural e didaticamente o ambiente escolar.

Neste sentido um fórum realizado em Buenos Aires, em 1998, no qual se discutia 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 nossos 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 que o gestor está inserido.

O CURSO DE FORMAÇÃO INICIAL DE GESTORES NA MODALIDADE EaD, NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR

Nos estudos que estamos realizando percebemos que a formação inicial de gestores da rede municipal de ensino de Salvador está acontecendo frequentemente na modalidade de educação a distância, (PROGESTÃO, ESCOLA DE GESTORES, PAR FORMAÇÃO, etc) viabilizando a integração dos conteúdos, das experiências do profissional através do uso da internet.

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

O curso de gestão escolar em Ead 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.

De 2006 até os dias atuais dois cursos aconteceram, o primeiro em parceria com a Universidade Estadual de Salvador – UNEB e o segundo em parceria com a Fundação de Administração e Pesquisa Econômico Social – FAPES.

O público alvo do curso é composto de professores e coordenadores pedagógicos, do quadro efetivo do Magistério Público do Município de Salvador 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.

O curso em gestão escolar tem uma carga horária de 80 horas/aulas.

São páginas curtas, de texto leve, ilustradas, preparadas para proporcionar uma leitura confortável e de qualidade. Poderá cursá-las seguindo seu próprio ritmo, de acordo com os dias e horários que lhe sejam mais convenientes. (Apresentação do curso de Gestão Escolar, 2009)

Em 2006 o curso trabalhou os seguintes temas, distribuídos em 5(cinco) módulos:

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.

Em 2009 o curso de gestores apresentou 6(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.

Podemos observar que as temáticas não mudaram de um curso para o outro, permanecendo as mesmas, o que mudou só foi a forma de apresentação de tais conteúdos nos módulos. Em leitura e reflexão dos conteúdos desses dois cursos percebemos que o curso do ano de 2006 ofereceu uma maior reflexão aos futuros gestores e aos gestores que estavam em atividade.

Este curso trouxe um conteúdo mais aprofundado levando os docentes à reflexão acerca da sua própria conduta enquanto educador, para prepará-lo para assumir a função de gestor da escola de forma mais coerente, significativa, fornecendo e apontando alguns estudos para considerações.

No que tange ao aprofundamento dos conteúdos, o curso de 2009 foi muito superficial, tratando os conteúdos com brevidade sem explorar suficientemente os temas na prática do gestor escolar. Assim afirma Luz (2006)

Os processos de formação nem sempre se apropriam deles, para ratificá-los ou desconstruí-los. Talvez por conta disso, a discussão sobre gestão democrática não penetra nas práticas de uma grande parte dos gestores, mesmo os que passam por muitos cursos de formação. Geralmente os processos formativos parecem estar descolados da prática e não interagem significativamente com o contexto de trabalho desses profissionais. (p,113/114)

Nesta perspectiva, percebe-se que a formação de gestores geralmente apresenta uma dicotomia entre a teoria e a prática, o que deve ser evitado, pois a estreita relação entre a teoria e a prática pode promover uma compreensão significativa do objeto de estudo e dos processos formativos imbricados no contexto da prática da gestão escolar. É mister uma formação teórica, sólida e contínua que faça uma reflexão sobre a própria prática, buscando sempre o aperfeiçoamento profissional e evitando assim as improvisações.

O curso que estamos discutindo previa cinco encontros presenciais, em caráter opcional, e o suporte de uma equipe de tutores, para esclarecimentos de dúvidas sobre os conteúdos do curso.

A avaliação do curso compreendeu em 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.

Neste cenário o professor ou coordenador pedagógico alcançando a frequência e tendo aproveitamento de 70% da avaliação escrita estava apto a se candidatar a gestor da escola.

O que percebemos também é que o curso de formação inicial proposto pela Secretaria de Educação do Município se configura apenas como um dos requisitos para a habilitação para o cargo de gestor escolar e não como a etapa inicial do processo de formação gerencial. Talvez seja necessário repensar a formatação do curso e expandir a formação gerencial com outros cursos e/ou mecanismos de apropriação do saber, não restringindo a formação apenas a este curso inicial, ou a cursos de curta duração e com pouca profusão. Investir em uma formação continuada pensada com seus gestores e propor também um curso de âmbito acadêmico mais elevado, como cursos de especializações, mestrado acadêmico ou profissional na área de gestão, ministrados através da parceria com universidades públicas, seria uma das alternativas.

Fortalecer o gestor com outras formações dando continuidade na sua aprendizagem, fazendo um paralelo com o que ele aprendeu no curso inicial para que possa atender com

segurança e responsabilidade as atribuições dos gestores escolares, talvez seja a maneira de garantir uma atualização permanente e uma atuação mais adequada às dinâmicas da realidade.

Com tudo isso, a formação dos gestores escolares tornou-se uma imposição necessária pela importância da função que exige condições técnicas, pedagógicas, administrativas e de liderança. Acreditamos que todas essas dimensões dependem de um estudo mais aprofundado, mais cuidadoso da formação de gestores escolares, não apenas nas teorias pedagógicas, mas também na ação administrativa enfatizando a legislação vigente. Segundo Luck:

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser genérica e conceitual. (LUCK, 2009, p. 25)

Em um documento intitulado Mapeamento de Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares pela Fundação Victor Civita no ano 2010, encontramos:

Os diretores escolares interpretam os desafios do seu trabalho e o seu próprio papel em relação às teorias que dominam e habilidades que possuem. Logo, suas ações serão tão largas ou estreitas, tão sólidas ou fracas, tão consistentes ou frágeis, quanto o forem seus conhecimentos e suas habilidades (p.57).

Diante desse contexto é que a formação continuada dos gestores tem a sua importância para subsidiar o trabalho deste profissional frente as diversas dimensões (pedagógica, administrativa, social, financeira, pessoal, etc) e que todas elas sejam atendidas, para que suas ações sejam sólidas e consistentes. Por isso é que acreditamos que o gestor escolar necessita realizar sua formação continuada também, em reuniões, na leitura de livros, no sindicato, na participação no fórum de gestores, tirando dúvidas, trocando ideias e experiências. Existe uma diversidade de saberes que extrapolam a sua formação docente. É como afirma Santos (2002):

“A maioria dos diretores de escola busca orientações e soluções para seus problemas administrativos e técnicos com colegas mais experientes ou aguarda “ordens” da Diretoria de Ensino, em vez de buscar soluções próprias, o que exige maior conhecimento dos fatores envolvidos, capacidade de análise da situação e discernimento, condições que não foram propriamente propiciados em sua formação e tampouco no processo de capacitação posterior” (p.2)

Urge uma revolução na formação de gestores escolares, uma formação que percebam a sua organização interna, as relações pessoais, sua cultura, que deem subsídios para que os gestores escolares atuem como articulador das atividades escolares, integrando a teoria e a

prática, conhecendo a realidade e que dessa forma tenham condições de buscar alternativas para enfrentar os desafios que a função tanto exige.

Libâneo (2004) diz ser necessário o desenvolvimento de estrutura adequada, facilitadora de uma cultura favorável a mudanças e à participação, exigindo a busca de um perfil de gestor escolar, com habilidades técnicas, humanas e conceituais. Um profissional que também tenha clareza de suas atribuições enquanto gestor escolar, gestor de pessoas e articulador social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Uma organização importante como a escola necessita de profissionais preparados, formados para a função, que planeje, oriente, estimule o envolvimento da comunidade, que possa lidar com as demandas pedagógica, financeira, administrativa, pessoal, etc, por isso acreditamos que um curso de formação 80 horas não dará conta de subsidiar o gestor escolar na sua função. Portanto apostamos em uma formação continuada onde esses e outros aspectos sejam trabalhados continuamente possibilitando o conhecimento e aprofundamento da temática estudada relacionando sempre a prática escolar.

Nesse contexto esse estudo visa contribuir para reflexão sobre as práticas de formação de gestores escolares. Para isso, nos apoiamos no paradigma de análise e avaliação a serviço da decisão trabalhada por Bonniol e Vial (2001) onde afirmam que “o objetivo da avaliação não é provar, mas melhorar, tomar decisões adequadas” (p, 177).

À luz desse entendimento é que acreditamos na importância do desenvolvimento deste trabalho, que nos dará uma visão mais ampla sobre a formação dos gestores escolares da rede municipal de Salvador nos possibilitando um olhar crítico e sensível a essa situação, nos apontando também caminhos para construção de uma proposta de formação continuada para esses profissionais da educação.

Compreendemos que a formação de gestores constitui-se campo capaz de contribuir para a reflexão e o aperfeiçoamento do trabalho realizado na escola, ao mesmo tempo em que se coloca como um importante momento para discutir as questões que envolvem a cultura da escola e seus diferentes atores, diretamente ligadas ao tipo de sociedade e de educação que se pretende desenvolver (CANDAU, 1998; CANEN & SANTOS, 2006).

Refletimos durante todo o trabalho a importância da formação dos gestores para que ele possa atuar de forma competente e se posicionar frente aos desafios posto por uma sociedade em constantes mudanças. Desenvolver continuamente a formação profissional constitui-se um desafio a ser assumido por todos, professores, coordenadores pedagógicos, gestores, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental para alcançar qualidade de ensino.

Acreditamos que a formação continuada dos gestores escolares além de aprimorar as competências necessárias para gestão, também necessita contemplar a importância da autonomia da gestão, participação, como enfrentar problemas de falta de pessoal, de apoio administrativo, falta de professor, falta de material, violência, desrespeito, falta de apoio dos pais, como gestar uma escola com sucesso vivenciando a real situação do gestor.

Em face do exposto, recomendamos que a SMED privilegie em suas políticas educacionais a formação continuada específica dos gestores escolares, que possibilite um paralelo constante entre curso de gestores com a formação continuada, possibilitando aos mesmos o conhecimento da dimensão da gestão escolar dando subsídios para gerir sua unidade de ensino com competência, norteada por um paradigma de gestão democrática, coerente com a especificidade da organização escolar.

Diante de tudo que foi apresentado, emerge, portanto a intenção de desenvolver junto ao Programa de Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade Estadual da Bahia (UNEB) uma proposta de intervenção que será apresentada a SMED com o objetivo de contribuir com a formação continuada dos seus gestores escolares proporcionando uma maneira de garantir atualização permanente e uma atuação mais adequada às dinâmicas contemporâneas da gestão escolar.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

BONNIOL, Jean Jacques, VIAL, Michel. **Modelos de avaliação: Textos fundamentais**. Porto Alegre. Artemed Editora. 2001.

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**. Recife, XIII ENDIPE, 2006.

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

http://www.secult.salvador.ba.gov.br/site/noticias-modelo.php?cod_noticia=5134. Acessado em 04/12/2012 às 20:34h.

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

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

_____. **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. 1 ed. Salvador: Edufba, 2009, v. , p. 41-62.

LUDK, Heloisa. **Perspectivas de avaliação institucional da escola**. Petrópolis: Editora Vozes, 2012.

LUZ, Ana Maria de Carvalho. A formação de gestores educacionais: desafios e perspectivas de saberes em construção/ Ana Maria de Carvalho Luz e Tércio Rios de Jesus - Salvador: ISP/UFBA, 2006.

MEC/INEP. 2004. Relatório Técnico do SAEB 2003. [Disponível em http://www.inep.gov.br/download/saeb/2003/Relatorio_Tecnico_Saeb_2003.pdf. Acessado em junho de 2012].

NOGUEIRA, Ana Maria e BERNARDES, Hila Maria Rodrigues. **Formação em serviço de gestores das escolas públicas: o projeto da CEFEB para as escolas públicas municipais no Ceará**. Seminário Nacional de Política e Gestão da Educação (1.: 2011, : Itabaiana, SE

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

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

UNESCO. *Formação de recursos humanos para a gestão educativa na América Latina*. Cadernos da UNESCO BRASIL. Informe do Fórum realizado no IIPE, Buenos Aires, Argentina, 11 e 12 de novembro de 1998. Brasília: UNESCO, 2000. Cadernos UNESCO, Série Educação 4.