

# **CONSTRUINDO UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES DE UMA REDE MUNICIPAL**

Paulo Henrique Arcas  
Universidade Federal de Lavras  
paulo.arcas@ufla.br

Cátia Cecília dos Santos Romualdo  
Secretaria Municipal de Educação de Nepomuceno  
catiaceciliasantos@gmail.com

Regilson Maciel Borges  
Universidade Federal de Lavras  
regilson.borges@ufla.br

## **Introdução**

Este resumo relata a experiência de formação continuada desenvolvida por docentes da Universidade Federal de Lavras (UFLA) com a Secretaria Municipal de Educação (SME) de Nepomuceno, Minas Gerais. A aproximação entre as profissionais da rede e os docentes da UFLA se deu por intermédio do mestrado profissional, pois algumas professoras da rede municipal são alunas do mestrado.

A formação dos gestores escolares tem se constituído num desafio principalmente para redes de ensino pequenas, com poucas instituições, o que dificulta encontrar formações que atendam as suas especificidades, limitando-se, em alguns casos, a formações que se realizam por meio de cursos oferecidos pelas redes estaduais ou pelo governo federal. Contudo, desenvolver um processo de formação que parta de um diagnóstico, identificando desafios e analisando suas potencialidades, planejando um processo de formação à medida, ou seja, que contemple as necessidades e especificidades das escolas, não é algo fácil. Gatti, Barreto e André (2011, p. 200-201) destacam que

O levantamento e a análise das necessidades formativas junto aos docentes é um passo essencial, para que tomem consciência de si em situações de trabalho, de suas crenças, valores, posições ideológicas, políticas, éticas, científicas, pedagógicas, daquilo que norteia sua ação [...].

O levantamento e a análise de necessidades dos profissionais da escola, portanto, têm pautado as iniciativas desenvolvidas junto à rede municipal em parceria com os docentes da UFLA. A aproximação entre a SME, escolas e a universidade se constitui em

elemento essencial para promover as ações de formação continuada, assinalado por Gatti e Barreto (2009, p. 229),

[...] cabe às instituições de ensino superior assumir o compromisso de orientar os professores ao longo de sua carreira. Para tanto é indispensável o contato com as escolas, sua cultura, suas práticas cotidianas, o trabalho em cooperação com seus profissionais na experimentação de novas alternativas de ensino apropriadas às peculiaridades de cada contexto sem desvalorizar as iniciativas e a experiência profissional desenvolvida pelos professores.

As equipes que compõem as SME de cidades pequenas são constituídas por docentes afastados para atuarem na secretaria sem, necessariamente, terem uma formação específica voltada para a gestão educacional. Tais equipes terminam sendo formadas, na maioria das vezes, na prática e por meio de orientações técnicas de órgãos estaduais ou federais. Além disso, como afirma Libâneo (2018, p. 189),

Também fazem parte das práticas de formação continuada aquelas ações de acompanhamento das equipes das escolas promovidas pelas Secretarias de Educação, visando apresentar diretrizes gerais de trabalho, oferecer assistência técnica especializada ou programas de atualização e aprimoramento profissional

Em 2022, a partir do contato feito por uma das profissionais da SME, os docentes se reuniram com a equipe da secretaria para ouvir as demandas e necessidades, elaborando um diagnóstico para pensar um projeto de formação. A partir desse contato, iniciamos uma proposta de trabalho construída com a equipe da SME e com os gestores das escolas.

A rede municipal de ensino está constituída por dois centros de educação infantil, três escolas urbanas e sete escolas rurais que oferecem ensino fundamental anos iniciais e pré-escola. As tratativas envolveram a dirigente municipal, a coordenadora administrativa e a coordenadora pedagógica, sendo que um dos docentes da UFLA assumiu a coordenação do projeto que foi elaborado.

## **Metodologia**

O projeto se configurou como uma ação de pesquisa e extensão, desenvolvida por meio da pesquisa-ação, que se constitui em “uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar à ação que se decide tomar para melhorar

a prática” (Tripp, 2005, p. 447). A principal demanda apresentada dizia respeito à necessidade de atualização dos projetos políticos pedagógicos (PPP). Foram realizados encontros presenciais com as equipes da SME e de gestão das escolas, com momentos de estudo e de acompanhamento, quando, em conversa com as equipes escolares, refletíamos sobre o PPP de acordo com o contexto de cada instituição.

Com a orientação metodológica da pesquisa-ação, os pesquisadores em educação estariam em condição de produzir informações e conhecimentos de uso mais efetivo, inclusive ao nível pedagógico. Tal orientação contribuiria para os esclarecimentos das microssituações escolares e para a definição de objetivos de ação pedagógica e de transformações mais abrangentes (Thiollent, 2011, p. 75).

O objetivo central do projeto é o de diagnosticar coletivamente as necessidades da rede e das escolas, apoiando o planejamento e a implementação das ações definidas. As demandas e os encaminhamentos são discutidos e construídos coletivamente e o papel dos docentes da UFLA é o de oferecer subsídios para o trabalho das escolas e da SME.

## **Resultados e discussões**

Em 2022, o projeto se constituiu em um processo de formação continuada dos gestores das escolas, com foco na elaboração/revisão do PPP que envolveu o desenvolvimento de conhecimentos e competências dos gestores escolares em temas como: gestão escolar democrática, gestão dos resultados educacionais, gestão do currículo e gestão pedagógica da escola.

Para o desenvolvimento das atividades foram utilizadas exposições dialogadas, leituras de textos e materiais de referência, estudos dos aspectos teóricos, normativos e metodológicos relacionados às dimensões da gestão escolar abordadas e o PPP. Além das atividades de formação, realizadas a cada quinze dias presencialmente, foi feito o acompanhamento *in loco* de cada equipe escolar.

O trabalho com o PPP foi retomado em 2023, visando o acompanhamento e a orientação de ações para sua implementação. Em reunião com a equipe da SME surgiu demanda por formação das professoras regentes de turma do 1º ao 5º ano de escolas urbanas e rurais sobre avaliação da aprendizagem, sendo planejada pelos docentes da UFLA formação que trabalhasse com a temática. Foram envolvidas nessa formação 35

professoras, sendo a adesão voluntária e permitida a participação de gestores escolares, principalmente de supervisores pedagógicos, e de membros da equipe da SME.

Além da continuidade de ações relacionadas ao PPP e da formação sobre avaliação da aprendizagem, em 2023 a SME demandou apoio para o desenvolvimento do processo de seleção dos gestores escolares. Os docentes da UFLA participaram da elaboração e correção da prova de credenciamento para candidatar-se ao cargo de provimento de gestão das escolas. O processo ocorreu entre julho e setembro de 2023, tomando posse os novos gestores em outubro, quando teve início um trabalho de formação junto às novas equipes.

Atualmente, o trabalho com as equipes de gestão escolar em desenvolvimento é realizado por três docentes da UFLA que promovem encontros de formação mensais e acompanhamento *in loco* nas escolas duas vezes por mês, cada docente acompanha, ao menos, duas instituições. Nesse acompanhamento são feitas orientações que visam atender às especificidades de cada instituição e equipe gestora, trabalho feito em articulação com a equipe da secretaria, procurando triangular ações de formação, necessidades da gestão das escolas e da equipe da secretaria.

Ainda se faz necessário aprofundar o trabalho com a gestão das escolas, envolvendo e apoiando os gestores no planejamento, implementação e avaliação das ações propostas.

## Conclusão

O projeto vem possibilitando o maior conhecimento e aproximação com a realidade das escolas da rede municipal, além de promover reflexões acerca da atuação dos gestores escolares na gestão democrática das escolas, fortalecendo o vínculo com a UFLA na pesquisa e na extensão. O apoio dado à SME e às escolas tem contribuído para a profissionalização da gestão educacional e escolar, assim como a melhoria nas relações interpessoais no interior das escolas e com a comunidade e discussões em torno da democratização da gestão.

## Referências

CURY, C. R.; TRIPODI, Z. F. **Políticas Educacionais**. São Paulo: Contexto, 2023.

GATTI, B. A; BARRETTO, E. S. S.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Políticas Docentes no Brasil**: um estado da arte. Brasília: UNESCO, 2011.

GATTI, B. A; BARRETO, E. S. S. (Coord.). **Professores do Brasil: impasses de desafios**. Brasília: UNESCO, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**. v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.