

FORMAÇÃO NA ESCOLA DE GESTORES: PERCEPÇÕES DE DIRETORES E SUAS PRÁTICAS ESCOLARES

José Márcio Silva Barbosa¹ 

Resumo: Este artigo apresenta parte dos resultados obtidos por uma tese de doutorado. O objetivo deste estudo é analisar as percepções dos diretores escolares sobre o curso de especialização em Gestão Escolar, do Programa Escola de Gestores (MEC) e suas implicações na prática escolar. Desenvolvemos uma pesquisa qualitativa, com orientações de estudos bibliográficos, que se relacionaram às orientações teóricas associadas às interpretações empíricas obtidas por meio da utilização de questionários e entrevistas semiestruturadas aplicados aos diretores das escolas. Os resultados comprovaram que a formação continuada oferece aos sujeitos da pesquisa aporte teórico e prático para atuação na gestão escolar. Em conclusão, os diretores têm a percepção de que a gestão democrática é uma das ações propulsoras para a efetivação de sua prática com ênfase no Projeto Político-Pedagógico e no fortalecimento da atuação na gestão da escola.

Palavras-chave: Escola de Gestores; Formação continuada; Gestão Escolar; Diretor escolar. Training at the School of Managers: Perceptions of principals and their school practices

Abstract: This article presents part of the results obtained by a doctoral thesis. The aim of this study is to analyze the perceptions of school principals about the specialization course in School Management, of the School of Managers Program (MEC) and its implications for school practice. We developed a qualitative research, with guidelines for bibliographic studies, which were related to the theoretical orientations associated with the empirical interpretations obtained through the use of questionnaires and semi-structured interviews applied to school principals. The results showed that continuing education offers the research subjects theoretical and practical support to work in school management. In conclusion, the principals have the perception that democratic management is one of the propelling actions for the realization of their practice with an emphasis on the Political-Pedagogical Project and the strengthening of performance in school management.

Keywords: School of Managers; Continuing education; School management; School principal.

Editor Científico: Ellen Nogueira Rodrigues
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 22.11.2022
Aprovado em 26.03.2023

Como citar: SILVA BARBOSA, J. M. Formação na escola de gestores: percepções de diretores e suas práticas escolares. *Docent Discunt*, Engenheiro coelho (SP), v. 4, n. 1, p. e01541, 2023. <https://doi.org/10.19141/2763-5163.docentdiscunt.v4.n1.pe01541>

¹ Doutor em Educação Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, (Brasil). Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) - Unidade Acadêmica de Divinópolis. Minas Gerais, Brasil. E-mail: jose.barbosa@uemg.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-4582-5009>

Abordar a temática gestão escolar é de fundamental importância, pois se torna o momento de reflexão sobre o direcionamento do trabalho do diretor escolar no seu local de atividade profissional. Este artigo mostra alguns dos resultados obtidos por uma tese de doutorado realizada no Programa de Pós-graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social da Universidade Federal de Minas Gerais.

O estudo centrou atenção nas percepções dos diretores escolares sobre o curso de especialização (*lato sensu*) em Gestão Escolar oferecida pelo Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB)², uma vez que este se propõe aprimorar a formação de todos os diretores e vice-diretores da rede pública de Educação Básica com condições para efetiva articulação entre a atualização do conhecimento na área de gestão escolar e atuação prática em ambiente de trabalho.

Para compreender mais detalhadamente o papel da escola de Educação Básica, cabe hoje a ela estabelecer espaços de diálogo e de maneira reflexiva de modo que possa contribuir para a clareza da organização do trabalho pedagógico da escola. No entanto, é necessário que sejam conduzidos estudos junto aos diretores escolares que passaram pelo processo formativo para aprofundar o entendimento da pertinência dessa afirmativa. Sob esta perspectiva, é que o presente estudo buscou compreender as percepções que diretores escolares, participantes do PNEGEB, têm acerca da prática escolar e se os componentes curriculares que compõem o Programa são ou não efetivados no trabalho cotidiano do diretor.

Neste sentido, ganha importância o acompanhamento das diretrizes propostas pelo Programa Escola de Gestores do Ministério da Educação (MEC) ao longo do processo para melhor atender a sua efetividade, o que segundo Cotta (1998, p. 106), “determinado programa social serve para determinar até que ponto foram alcançados os objetivos previamente estabelecidos” e dada a importância da seleção de critérios adequados de avaliação, a autora sugere, entre outros, incorporar a visão dos atores sociais relevantes, principalmente os beneficiários do programa (COTTA, 1998).

Assim, a materialização dessa política de formação de gestores escolares “supõe um compromisso real com o atendimento das demandas políticas da comunidade” (SANDER, 2007, p. 81). Neste contexto, “a formação dos gestores precisa ser analisada em relação a sua efetividade social como instrumento capaz de prepará-los para atuarem de forma competente através da perspectiva transformadora da gestão democrática” (LARANJO, 2015, p. 28).

Para analisar essas questões o artigo está organizado por esta introdução, pelos procedimentos metodológicos, onde demonstramos o caminho trilhado na análise de

dados e informações bem como as considerações finais; uma seção sobre algumas aproximações entre a gestão educacional e a formação continuada de diretores escolares proposta pelo PNEGEB, pontuando como pano de fundo os fatores propulsores do processo pedagógico da escola. Destacamos em seguida, o trabalho do diretor escolar e suas práticas a partir dos resultados e da discussão da pesquisa sobre as orientações formativas do curso EG e suas implicações na realidade da gestão escolar.

Gestão Escolar e Formação de Diretores Escolares: Algumas Perspectivas de Análise

Entende-se que diferentes leituras podem ser feitas sobre a gestão escolar. Pretende-se, nesta seção, estabelecer algumas aproximações entre o conjunto de ideias a respeito da gestão e da formação continuada de diretores escolares proposta pelo PNEGEB para reflexão e de modo a elucidar significados de ações pedagógicas propostas à luz dos conceitos apresentados e examinados.

De modo a estabelecer tais contextos, questões atuais da gestão educacional são afeitos à atribuição de múltiplos significados e necessita ser compreendida como ação objetiva e orientada na prática escolar. Isto porque,

A gestão educacional constitui uma área importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e se interfere sobre as questões educacionais globalmente, mediante visão de conjunto, e se busca abranger, pela orientação com visão estratégia e ações interligadas, tal como em rede, pontos de atenção que, de fato, funcionam e se mantêm interconectados entre si, sistematicamente, reforçando-se reciprocamente (LÜCK, 2013, p. 28).

Esse significado geral da gestão educacional remete ao entendimento também de que “a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico administrativo” (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI; 2012, p. 438).

Delineia-se, dessa forma, o entendimento de que a gestão, compreendida como tomada de decisões, organização, direção e participação (LÜCK, 2009) ocorre em todos os âmbitos dos estabelecimentos escolares. Daí porque a importância de se delinear as ideias básicas dos múltiplos aspectos da gestão a serem examinadas no sentido de agir dos diretores escolares, uma vez que ele interfere sobre as questões da gestão escolar.

Cabe, porém, de modo especial, explicar que o diretor, sendo o principal responsável pela escola, “possui atribuições que lhes são demandas para efetivação dos serviços escolares e no caso da gestão escolar, o objeto a que ela se aplica é a escola, lugar privilegiado da ação do diretor” (PARO, 2015, p. 45). Por força dessa condição, a gestão da escola torna-se necessária para o trabalho do diretor entendido como um dos sujeitos que participa dessa articulação e como ele (re)estrutura as tomadas de decisões frente às solicitações e às demandas colocadas em ação escolar diária. E é a esta necessidade que a gestão emerge, então, à área de atuação desse profissional, tendo o entendimento em mente que:

Aspecto de grande relevância nesse assunto é a necessidade de se levar em conta a melhoria do desempenho de todo o trabalho coletivo na escola e, no caso específico do diretor, não desvincular artificialmente a dimensão dita administrativa (que os cursos de formação de gestores escolares costumam identificar como a familiaridade com técnicas e métodos empresariais que desconhecem a realidade do diretor escolar) e a dimensão político-pedagógico (PARO, 2015, p. 113).

Nessa conjuntura a formação readquire um papel determinante no desempenho do docente e demonstra o quanto é necessário investir na capacitação de diretores da escola pública, visando engajá-los em processos de aperfeiçoamento profissional. Certamente um dos tópicos mais presentes no contexto da formação dos diretores escolares na atualidade é como ela pode ser implementada e melhorar cada vez mais a atuação prática desse profissional.

Uma questão que apareceu como fundamental, durante a pesquisa, foi o debate sobre a formação. Parece que a delimitação e a caracterização de uma abordagem formativa tem sido descontextualizada da realidade escolar que possam agregar uma diversidade de ações pedagógicas no trabalho docente. Preocupado com essa questão, Gatti (2008) destaca que as avaliações dos programas formativos de educação continuada por parte dos cursistas se converteu numa postura passiva diante de cursos de capacitação ou atualização, nem sempre de aprofundamento ou ampliação dos conhecimentos adquiridos no contexto da prática educativa.

Ao considerar as expectativas trazidas pelos profissionais da educação, é possível perceber que “não se trata de discutir a necessidade teórica ou prática de conceitos gerais abstratos, mas a utilidade de que eles possam ter para fundamentar e orientar práticas docentes que devem ocorrer em situações escolares concretas muito diferentes entre si” (AZANHA, 2004, p. 371).

Nessa discussão, existem bons indicativos de que as propostas de formação, acima de tudo, devem abranger ações interligadas entre teoria e prática analisando questões fundamentais sobre os novos desafios da gestão educacional, de modo a estabelecer nesse contexto, as condições de efetivo trabalho docente como por exemplo, “o desenvolvimento de um corpo teórico sobre essa gestão, a mudança de consciência social sobre a escola, a escola como organização social, a visão estratégica sobre a escola, o reconhecimento da importância da gestão educacional” (LÜCK, 2009, p. 29).

Atualmente, este exercício reflexivo sobre as novas demandas que a gestão da escola enfrenta, remete à ideia de que os professores aprendam nas situações de trabalho, “compartilhem com os colegas conhecimentos, metodologias e dificuldades, discutam e tomem decisões sobre o projeto pedagógico-curricular, sobre o currículo, sobre as relações sociais internas sobre as práticas de avaliação administrada” (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI; 2012, p.430).

Do que pode ser percebido a partir dessa constatação é que, em meio a esse processo de mudança, é preciso superar limitações na busca de uma atuação mais efetiva a partir do entendimento de que “do ponto de vista pedagógico não é uma soma de parcelas de saberes teóricos que, embora necessários, nunca serão suficientes para alicerçar a compreensão da situação escolar e a formação de discernimento do educador” (AZANHA, 2004, p. 370).

É nesta perspectiva que novas exigências se impõem para as políticas educacionais em responder de forma comprometida, ampla e efetiva às necessidades reais e urgentes de formação, qualificação e valorização dos/das profissionais da educação, a fim de possibilitar, pelo trabalho educacional, a realização pessoal e profissional que constrói verdadeiramente os cidadãos e cidadãs brasileiros (FERREIRA, 2013, p. 131).

As reflexões feitas até aqui apontam para a importância da formação de diretores escolares tendo em vista as diferentes conotações que assume a gestão do trabalho educativo que se estabelecem no dia a dia das escolas. Observa-se ainda a emergência de uma formação em nível de gestão escolar que possa considerar as condições materiais e a organização do trabalho pedagógico da escola, a partir das experiências de profissionais que ocupam a direção da escola.

O Programa foi criado em 2005 pelo Ministério da Educação (MEC) a partir da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a realidade da escola e qualificar os gestores das escolas da Educação Básica pública. Esse entendimento é reforçado pelo entendimento de que a formação continuada é um dos direitos dos profissionais da educação e deve integrar-se no dia a dia da escola. Implica no

encaminhamento de ações efetivas de gestão escolar para melhorar as condições de trabalho pedagógico da escola (BRASIL, 2007). Em tese,

O PNEGEB tem interface com o exercício profissional, tratando aspectos teóricos em articulação com problemas concretos/reais, o que em alguma medida, com a proposta de curso que se construiu, a gestão escolar inaugura um novo olhar do governante sobre a gestão da escola, que passa a ser colocada como “situação meio” para o avanço na qualidade da educação básica pública (TEIXEIRA, 2011, p. 23, grifo da autora).

Considerando o entendimento da autora, essa estratégia se baseia na intervenção do processo educacional brasileiro por meio da gestão da escola, com intuito de valorizar a produção de saberes construídos na prática cotidiana do trabalho, bem como possibilitar aos cursistas atualização, aprofundamento e aperfeiçoamento dos conhecimentos.

Assim, o Programa visa proporcionar oportunidades aos gestores para exercício de práticas inovadoras nos processos de planejamento e avaliação da gestão escolar, visando a superar as concepções fragmentadas do processo educacional de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar bem como nas práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico (BRASIL, 2007, p. 8).

Depreende-se daí que a formação continuada, por meio das ações propostas pelo Programa Escola de Gestores e com a qualificação dos diretores escolares existente em cada escola, poderá rever sua prática, construindo novos saberes e explorando novas maneiras de agir e desenvolver novas condições pedagógicas necessárias ao cotidiano escolar. Há diferentes posições que consolidaram historicamente sobre como deve ser a atuação do diretor. Discute-se na atualidade que teria como aspecto central os conhecimentos específicos de sua prática, pois,

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI; 2012, p.427).

Entende-se que na construção de mecanismos para a redefinição do trabalho do diretor escolar no interior das escolas frente a este engajamento político possam consolidar mudanças significativas em toda a organização administrativa, didático, pedagógica do sistema educacional.

Na escola o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de

promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados, tendo em vista que “o trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes (LÜCK, 2009, p. 29).

Como salienta Burgos e Canegal (2011), envolver os próprios diretores nos processos de discussão dessas políticas é procedimento incontornável para que eles não continuem a enfraquecer aquilo que, ao fim e ao cabo, precisam fortalecer. Em meio a essa preocupação, os autores afirmam que:

Na contramão desse tipo de diretor, deve-se defender a ideia de um líder de equipe capaz de construir um ambiente que fortaleça a comunidade escolar, e que possa atuar como verdadeiro mediador entre as diretrizes traçadas pela administração central do sistema e as demandas e potencialidades da sua escola (BURGOS e CANEGAL, 2011, p. 34).

Neste contexto, o diretor precisa ser o ponto de articulação entre a realização de atividades adicionais e para o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico. Como se observa,

Para que estas se desenvolvam a contento é preciso, antes de tudo, que tais saberes orientem as próprias políticas das quais dependem essas práticas. Somente a partir de um conhecimento correto, cientificamente informado e do fato educativo, os tomadores de decisão poderão conceber e proporcionar condições adequadas ao bom funcionamento da escola e à atividade de seus trabalhadores (PARO, 2016, p. 73).

Fazer a decisão funcionar e posicioná-la na forma de atuar, exige-se que ele seja mais qualificado e capaz de assumir responsabilidades aos aspectos gerenciais, pedagógico e administrativo, bem como tome decisões essenciais na dinâmica interna da escola.

Metodologia

Metodologicamente, a investigação utilizou-se de métodos e técnicas de pesquisa. Primeiramente, concentrou-se esforços no método qualitativo pode ser entendida como procedimento e instrumento de coleta de dados que permite a sistematização dos estudos bibliográficos realizados, no sentido de conhecer os caminhos que pontuam a discussão do tema proposto (ALVES-MAZZOTTI, GEWANDSZNAJDER, 1998).

O levantamento bibliográfico da área e os documentos oficiais acerca do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica no *site* do Ministério da Educação (MEC),

permitem a utilização de dados e categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados (SEVERINO, 2007). Estes procedimentos metodológicos serviram de base para fundamentar a pesquisa, vinculada às proposições teóricas de acadêmicos que apresentam um posicionamento dialógico sobre gestão educacional e escolar, formação continuada, EG e o trabalho do diretor de escola.

A base empírica do estudo pautou-se no trabalho de campo na rede pública e privada de ensino localizada em alguns municípios de Minas Gerais, junto aos diretores escolares que realizaram o curso de Pós-graduação *lato Sensu* em Gestão Escolar no Departamento de Educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV), envolvendo assim, técnica de aplicação de questionários e entrevistas, garantindo total anonimato do respondente.

Para buscar a essência de nossa análise, a seleção da amostra se deu a partir dos documentos disponibilizados na secretaria de curso da UFV, com a finalidade de obter especificações em relação ao número de estudantes que concluíram a Pós-graduação. Do levantamento obtido, constatou-se em média quatrocentos egressos do curso, no período de 2010 a 2015. Este número, a princípio, foi obtido por meio da “seleção serial” (ALVES-MAZZOTTI, GEWANDSZNAJDER, 1998), ou seja, à medida que encaminharmos *e-mails* ao universo de cursistas egressos, novos sujeitos vão sendo incluídos conforme tenhamos obtido as informações desejadas dos sujeitos anteriormente selecionados. Desse modo, enviamos *e-mails* para contato a todos, informando-lhes o objetivo da pesquisa e o interesse em participar da coleta de dados.

Do total de diretores egressos, cinquenta participantes se dispuseram a participar do questionário que dirigimos a eles um roteiro contendo quinze perguntas, sendo quatro fechadas e onze abertas no decorrer do primeiro semestre de 2017. Essa técnica de coleta de dados, organizada na plataforma *google drive*, permitiu-nos disparar perguntas que abordassem aspectos relacionados ao programa formativo, de modo a favorecer a facilidade das respostas.

As entrevistas semiestruturadas com os diretores egressos do curso EG, vinculadas ao campo empírico da pesquisa, foram registradas em um *smartphone* do pesquisador, ocorreram em dia, hora e local de maior conveniência para os participantes. Nesta fase da pesquisa, somente quatro participantes optaram por participar desta fase da pesquisa, o que levou a um número diferente de respondentes a essa técnica de coleta de dados. As entrevistas foram transcritas e interpretadas, constituindo o *corpus* da pesquisa, sendo os entrevistados identificados, na sequência do trabalho pelas letras A; B; C e D. No resultado apresenta-se uma discussão acerca da percepção de diretores

escolares e egressos do curso de Especialização em Gestão Escolar/ PNEGEB sobre o processo formativo que vem orientando as práticas escolares.

O trabalho do diretor escolar e suas práticas

Participaram no estudo diretores, vice-diretores escolares e professores da rede pública de ensino. Convém ressaltar que no decorrer da pesquisa observamos que na condição de professores, eles poderão passar de dirigidos para dirigentes, tendo como referência principal assumir a função de diretor escolar. Sendo assim, a inscrição no curso de Pós-graduação em Gestão Escolar abriu um leque de oportunidade para a maioria dos docentes também pudessem se inscrever e realizá-lo, entendendo-se que democraticamente poderão candidatar-se ao cargo de direção da escola.

A atuação dos diretores escolares é marcante no aprimoramento da gestão escolar. O espaço se reflete no compartilhamento de ideias que se vivencia na realidade da escola e relacionar a prática profissional, por terem instados a cumprirem orientações formativas a partir do curso EG. Com efeito, “as escolas são, pois, ambientes formativos, o que significa que as práticas de organização e gestão educam, isto é, podem criar ou modificar os modos de pensar e agir das pessoas” (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p.414).

Os resultados dos questionários foram organizados em tabelas, buscando agrupar questões que pudessem ajudar a responder a algumas perguntas e indagações sobre alguns aspectos relacionados à realidade do cotidiano da atuação como diretor de escola.

Selecionamos diretores escolares que concluíram o curso EG no período entre 2010 a 2015. Dos cinquenta participantes que responderam os questionários, catorze estavam no cargo da direção da escola, sendo doze da rede pública e dois da rede privada de ensino. No decorrer da investigação, acompanhamos os motivos que levaram diretores escolares ou professores da rede pública a participar do curso do pós-graduação em Gestão Escolar. Com respaldo nessa visão, o exercício de reflexão alinhado à busca por formação continuada constitui um instrumento importante que pode ser considerado como demandas colocadas na ação escolar diária.

O Quadro 01 apresenta os motivos que levaram os diretores escolares a participar do curso EG. Observa-se que a maioria deles, 46%, indica qualificação profissional, 20% consideram a capacitação profissional contra 18% que indicam conhecimento e prática

profissional, por fim, 8% indicam crescimento pessoal e desenvolvimento profissional em serviço respectivamente.

Quadro 01 - Motivo do investimento no curso EG

Motivo de investimento	N	%
Capacitação profissional	10	20
Conhecimento e prática profissional	9	18
Crescimento pessoal	4	8
Desenvolvimento profissional em serviço	4	8
Qualificação profissional	23	46
Total	50	100

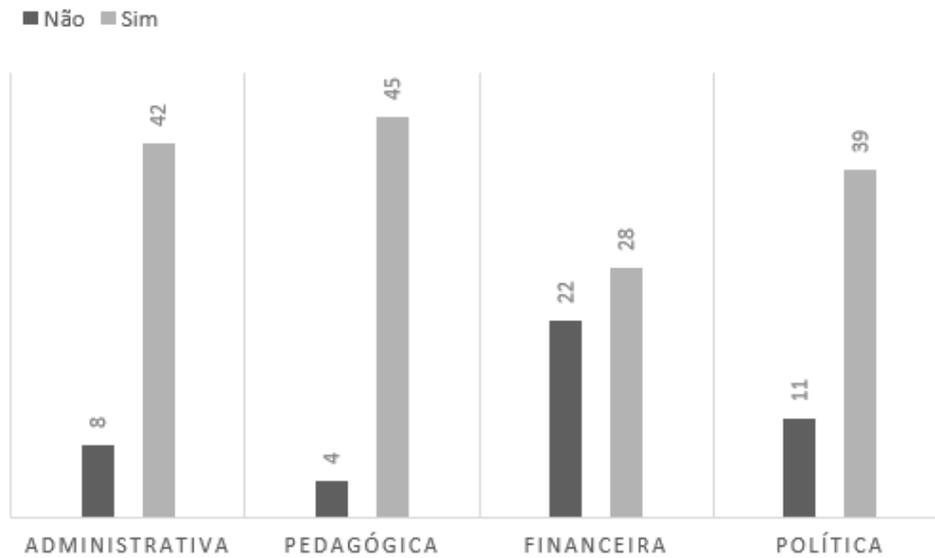
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Os dados referidos no Quadro 01 são significativos por nos ajudar a compreender a necessidade de formação continuada para sustentar a prática de gestão escolar. A busca pela qualificação profissional por parte dos diretores escolares nos é apresentado como muito importante entre as inúmeras atribuições que o cargo apresenta, o que nos leva a afirmar que em especial atenção ao atual papel a exercer, tal termo pode estar fortemente ligado ao preparo suficiente para o exercício da profissão.

Tal observação permite delinear alguns dos requisitos para tornar a gestão da escola eficaz. Do ponto de vista operacional, a melhor proposta de formação seria aquela que ajustasse o grupo de participantes a se atualizar profissionalmente a sua rotina. Para explorar a atuação do diretor no exercício da profissão é preciso identificar os conteúdos curriculares propostos pelo curso EG que lhe permitam aprofundar conceitos e relacioná-los com a prática de sua gestão, segundo o grau de sua importância. Para fundamentar a análise que faz dos dados da pesquisa foi preciso retomar os aspectos de identificação das práticas efetivas de gestão escolar por intermédio dos diretores-participantes do curso EG.

Na figura 1 procuramos traduzir as atividades escolares propostas por cada diretor escolar que tiveram impacto significativo em sua gestão após a realização do curso EG. Como instrumento provocador das reflexões que levam a tomadas de decisões, tratou-se de exaltar os apontamentos compatíveis com a formação associada a teoria e a prática.

Figura 1- Atividades que tiveram impacto significativo na gestão após a realização do PNEGEB/UFV.



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Ao considerar as expectativas dos diretores, observa-se que a grande maioria dos 50 participantes, considera que a atividade pedagógica tem impacto significativo na gestão da escola após a realização do curso EG, seguido da atividade administrativa e política, evidenciando também que, as dotações financeiras pouco se destacam em relação às demais. Podemos observar que para cumprir com todas essas atribuições, o diretor traz consigo uma percepção de conteúdo teórico capaz de interpretar as solicitações naquele momento. Isto porque, a gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola e, “fundamentalmente na sala de aula onde se tem como objetivo o Projeto político-pedagógico, instrumento este que supõe novos subsídios para novas tomadas de decisões e para o estabelecimento de novas políticas” (FERREIRA, 2012, p. 20).

Logo, como condição indispensável nesse processo, a reflexão teórica e o exercício de pensar a prática implicaram tomar as ações implementadas a partir de situações vivenciadas no exercício da profissão. Os fatores que estariam produzindo essa aproximação se colocam como contraposição à teoria e à prática para expressarem os próprios pensamentos do que compreendem dessa questão.

Para Ferreira (2012, p. 39) as novas demandas sociais e educacionais cada vez mais evidenciam a necessidade de uma sólida formação teórico-prática dos profissionais da educação para enfrentar os desafios e problemas de suas áreas específicas de atuação.

Desse modo, percebe-se que os conhecimentos relativos entre a teorias e práticas pedagógicas têm posto em evidência o papel essencial da gestão. Tomando como ponto de partida para esta reflexão, o Quadro 02, a seguir, faz com que os diretores-participantes se posicionem sobre o seu papel no contexto das unidades escolares por eles dirigidas.

Quadro 02 - Contribuições do PNEGEB na relação teoria e prática nas atividades escolares que têm promovido avanços

Atividades	Não	Sim
Gestão Administrativa e Financeira	11	39
Projeto Político-Pedagógico	4	46
Trabalho coletivo	5	45
Qualidade da escola (desempenho dos alunos)	5	45
Gestão democrática e participativa	3	47
Autonomia na escola	11	39

Fonte: Elaboração própria, dados da pesquisa (2018).

A pluralidade de respostas no Quadro 02 ocorreu de acordo com o grau de sua importância na percepção de cada participante da pesquisa. Os dados apresentam informações sobre as contribuições do PNEGEB na relação teoria e prática e das atividades escolares que têm promovido avanços.

Sobre a atividade gestão administrativa e financeira e autonomia da escola, 39 (trinta e nove) participantes confirmam que são atividades escolares que avançaram na sua atuação após realização do PNEGEB no que diz respeito à relação teoria e prática e 11 (onze) afirmam que não; 46 (quarenta e seis) participantes se concentram no Projeto Político-Pedagógico e 04 (quatro) acredita que não; 45 (quarenta e cinco) indicam o trabalho coletivo e a qualidade da escola no que diz respeito ao desempenho do aluno respectivamente; e por fim, a maioria deles, 47 (quarenta e sete) participantes relaciona a gestão democrática e participativa, sendo que apenas 03 (três) acreditam que não.

O processo de democratização da escola é um dos conceitos mais mencionados. Em vista disso, o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que “todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição” (LÜCK, 2013, p. 58). No contexto de atenção sobre a gestão da escola numa perspectiva democrática “é capaz de recuperar o sentido educativo da administração

escolar, por meio da participação de todos na definição de estratégias, organização da escola, na redefinição de seus conteúdos e fins” (HORA, 2012, p. 20).

Isto representa dizer que o curso EG, em nossa investigação, se destaca por conteúdos curriculares de maior relevância na percepção destes profissionais da educação, o que leva a inferir, a partir dos dados, que as experiências teórico-práticas e o desenvolvimento de habilidades do diretor tornam-se mais eficaz e comprometido com a realidade local de sua atuação.

Na organização expositiva das discussões elencadas, partiu-se para a investigação empírica no intuito de compreendermos a necessidade de acompanhar a atuação desse profissional que enfrenta o cotidiano escolar, sobretudo, sua contribuição para a construção de práticas de gestão escolar a partir de experiências teórico-práticas comprometidas com as realidades locais de sua escola.

Para tanto, foi empregada a técnica de entrevista semiestruturada segundo um roteiro de entrevista. Foram entrevistados quatro diretores escolares, sendo que três dirigiam escolas públicas em 2018, época da realização da pesquisa. Apenas um não estava atuando na direção naquele momento, mas pela sua inserção profissional na área, consideramos que sua participação se traduz em contribuição para nossa investigação.

Objetivando o delineamento das modalidades mais usuais de provimento ao cargo de gestão escolar, durante os depoimentos detectamos que o diretor A, C e D foram indicados pelo poder público local, o que demonstra a livre indicação de diretores pelos poderes públicos; já o diretor “B” por eleição direta, sendo esta modalidade de provimento a forma mais democrática de escolhas de diretores ao cargo e alinhados à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de Lei nº 9.394 de 1996.

A conquista do princípio constitucional da gestão democrática, em estabelecimentos oficiais dos sistemas de ensino representou e continua representando um passo admirável para a vida democrática de nossos estabelecimentos e para os próprios sistemas de ensino. Ela implica a participação cidadã dos interessados e a necessidade de prestação de contas por parte dos dirigentes e dos próprios docentes quanto aos objetivos da educação escolar (CURY, 2014, p. 9).

Essas considerações que se se propõem a resgatar a legitimidade do dirigente como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar, reforça a ideia de que a eleição direta tem sido apontada como um canal efetivo de democratização das relações escolares (DOURADO, 2013). Aliada a implementação das modalidades de escolhas de diretores escolares, o papel do gestor escolar é fundamental e essencial para que haja experiências exitosas. Para ilustrar essa afirmação, foi-lhes perguntado se os

conhecimentos teóricos adquiridos no curso EG foram suficientes para seu desempenho profissional e de que maneira coloca em prática em sua escola.

Conforme dados da pesquisa, o diretor A afirma que os conteúdos teóricos do curso, principalmente, aqueles relacionados as políticas de gestão educacional foram significativos para sua atuação profissional. Argumenta, por exemplo, que o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Projeto Político Pedagógico (PPP) foram efetivos na prática de sua escola, pois, na sua percepção havia elementos não conhecidos principalmente referentes aos instrumentos administrativos e pedagógicos a serem adotados na creche em que atua.

O diretor A destaca também a importância do funcionamento do Conselho Escolar na democratização da gestão escolar e como instrumento para sua elaboração o PPP da escola. Na percepção do entrevistado:

A construção do projeto pedagógico e a organização de atividades escolares são instrumentos que asseguram as relações entre escola e comunidade devem buscar responsabilidade de cada envolvido na tomada de decisões na escola. Isto faz com que elas reforcem a gestão da escola como democrática para alcançar os objetivos pedagógicos e administrativos da escola à medida que cada alternativa ou proposta pedagógica vai sendo discutida e mencionada para construção PPP (Diretor A).

Nesse sentido, na percepção do diretor A, há necessidade de reformular o PPP da escola com objetivo de redefini-lo na tentativa de envolver os diferentes segmentos da escola, principalmente maior participação junto aos professores. Esta reflexão feita permite afirmar que a atuação do diretor permite planejar as ações necessárias para reflexão da prática docente, ditando as ações norteadoras do PPP. Nesse contexto,

O princípio fundante dessa ação compromete-se com práticas educativas que possam ampliar, aprofundar e dar consistência à compreensão de que a construção do Projeto Político-Pedagógico só poderá manifestar-se no seu significado legítimo e pleno se estiver no contexto da gestão democrática (HORA, 2012, p. 53).

Quando é dado ao diretor B a oportunidade de falar sobre o conhecimento teórico apreendido no curso da EG e a relação com a prática de sua gestão, ele faz menção às políticas de educação inclusiva e o desafio de se construir uma gestão democrática na escola. Nesta perspectiva, deixa transparecer o sentimento fundamental de reconhecimento que abrange o forte compromisso com o Atendimento Educacional Especializado aos estudantes que dela necessita.

O trato com a inclusão está, portanto, presente na tomada de decisões da escola tendo em vista o crescimento constante de matrícula de alunos com alguma necessidade

especial. Esse cenário complexo, na percepção do diretor B, deveria possibilitar o envolvimento e a colaboração da equipe escolar a uma postura mais reflexiva sobre a prática de cada professor em relação a proposta de ações. Constatamos que, ao mencionar esta afirmação o diretor B menciona que “o grande desafio é encontrar formas alternativas que sejam comuns às necessidades das políticas públicas que busquem preparar a escola, educadores e educadoras para lidar com essas questões”. Dessa forma, constatamos que nesse ponto ele indica a necessidade de rever os conteúdos teóricos e práticos do curso EG face às políticas de Educação Inclusiva contemplando-as na democratização da escola.

Além disso, o diretor B afirma que a maior dificuldade encontrada no curso EG está relacionado ao conhecimento necessário para elaboração do PPP da escola. Ele ressalta que:

Os pilares que sustentam a distribuição de responsabilidades de cada membro da escola são a divisão de tarefas, as obrigações e a autonomia em torno de pontos comuns compatíveis com os interesses da escola e da comunidade. São fatores sumamente importantes para o êxito do trabalho do gestor, mas na prática, a construção da gestão democrática tem caminhado a passos lentos diante dos assuntos problemáticos da gestão escolar. O tratamento de alguns temas, como por exemplo, descentralização de poderes, autonomia, mantém-se em um grau de superficialidade que não corresponde à prática escolar. (Diretor B).

Durante a entrevista, esta questão parece ser relevante na percepção do entrevistado, a fim de que continuássemos a falar sobre assunto onde retoma a necessidade do PNEGEB propiciar as condições efetivas às atividades escolares, enfim, assegurar conhecimento básico sobre os temas por ele mencionado.

O assunto foi retomado em outra escola pública na perspectiva de priorizar a formação de diretores escolares por meio das atividades relacionadas à realidade escolar do diretor C. Por esse motivo, a gestão democrática como princípio orientador na organização escolar é imprescindível para abertura de espaços participativos e esteja presente nos depoimentos dos diretores.

Conforme temos ressaltado neste texto, a gestão democrática está a serviço dos próprios interesses dos profissionais da educação de forma que a equipe escolar possa buscar soluções criativas. Nesse caso, a democratização da escola corresponderia, portanto, na realização do trabalho escolar orientado pela realização e desenvolvimento de competência de todos, em conjunto, mediante aos processos de gestão escolar (HORA, 2012). Partindo dessa ideia, o profissional busca exemplificar detalhes sobre a

prática escolar por ele exercido, mencionando a tomada de decisões como instrumento de gestão democrática.

A questão inerente à autonomia escolar diz respeito ao incentivo à escola para buscar recursos junto à comunidade. Ao definir a realização ou não da festa junina na escola partiu do princípio de que a decisão no coletivo seria o mais justo e viável. Pode parecer simples, mas constatamos no argumento da egressa que, ao assumir a gestão da escola, ela por sua vez, não tinha o diálogo, o compartilhamento de ideias, bem como os diretores anteriores ao seu mandato não tinham posturas mais democrática e efetiva na tomada de decisões da escola (Diretor C).

Segundo a percepção adotada por ele, a autonomia do diretor escolar mantém fortes nexos em diferentes ações em relação àquelas as quais “poderia adotar uma postura mais autoritária e enérgica no que diz respeito à imposição de alguma ação na escola, para serem bem compreendidas e acatadas pela equipe escolar” (Diretor C), mas reconhece que, em um contexto de construção democrática na escola, esta ocupa um importante espaço para os debates e o diálogo na tomada de decisões em sua gestão. E complementa que “a postura burocrática e autoritária não lhe conferia superar todos os obstáculos a ela apresentados”. Nesse enfoque, verifica-se que,

Administrar a escola corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervêm de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e própria autoridade funcional (LÜCK, 2013, p. 36).

Segundo Cury (2014, p. 10), a gestão democrática contém em si a crítica à gestão autoritária, à gestão tecnocrática e o apelo a um padrão administrativo em direitos efetivados. E é a esta necessidade que a gestão procura novos sentidos e superar o modelo burocrático e segmentado da escola. Tal afirmação explicar-se-ia pela visão de Hora (2012), ao afirmar que a consolidação de uma gestão democrática no interior da escola não é um processo espontâneo e fácil, a dinâmica das relações do poder poderá entrar o avanço do processo e suas práticas. E pensando desta forma, o diretor reconhece que:

Se antes de assumir a gestão da escola ela detinha uma cultura de individualismo em que cada membro da equipe escolar tinha uma postura e visão diferente dos demais. Não havia consenso entre eles. Nem sequer diálogo. Desse modo, afirma que com sua atuação a escola tomou outro rumo e se tornou mais participativa e democrática (Diretor C).

Percebeu-se com atuação mais efetiva na gestão desse diretor a (re)construção do PPP da escola e a partir daí buscar as possíveis mudanças necessárias, anunciando um

mobilização de toda a comunidade escolar para realização eficaz das atividades escolares.

A reformulação do PPP no período da minha gestão foi a primeira medida a ser tomada. Ao assumir o cargo percebi que o projeto político-pedagógico não atendia aos objetivos educacionais da escola. Foi elaborado totalmente distante da sua realidade. Essa constatação indicou a necessidade de reverter o quadro atual, mediante a participação da comunidade na proposição de objetivos a que a escola e sua comunidade local se propõem. Pôr em discussão a reelaboração do projeto de forma a fornecer os meios concretos, levou em conta o gerir a escola por meio de práticas participativas. Isso só foi possível porque aprendi na EG as orientações teóricas, necessárias e desejáveis para reestruturar o PPP. Eu acredito que na minha atuação na direção da escola tenha promovido a construção da gestão democrática (Diretor C).

Estes aspectos mencionados referem-se ao suprimento de suportes pedagógicos necessários à organização do trabalho escolar. Tais áreas de atuação são fatores determinantes para dar apoio as práticas de gestão escolar. Sugere-se que as decisões a serem tomadas em razão do projeto pedagógico considerem as ações decididas coletivamente.

O discurso enfático da importância do envolvimento do diretor para a construção da gestão democrática da escola atualmente tem ocupado lugar de destaque nos documentos oficiais produzidos pelo PNEGEB² do Ministério da Educação (MEC). Esta área de atuação refere-se ao aprimoramento profissional do pessoal docente no próprio contexto de trabalho. Vale ressaltar que,

Atualmente, o desenvolvimento profissional não se restringe mais ao mero treinamento. A ideia é que a própria escola constitui lugar de formação profissional, por ser sobretudo nela, no contexto de trabalho, que os professores e demais funcionários podem reconstruir suas práticas, o que resulta em mudanças pessoais e profissionais (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI; 2012, p. 504).

Assim, pode-se dizer que a ênfase do atual programa de formação continuada está na democratização da gestão escolar e de alguma forma o diretor escolar estava atendo a essa associação. Acredita-se que “a escola e seu modo de organizar-se é um espaço de formação e aprendizagem construído por seus componentes, um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p.414).

Vinculando aos mesmos pressupostos teóricos do curso e suas implicações sobre a prática de gestão escolar, o diretor D afirma que os conteúdos da disciplina Direito à Educação está diretamente relacionado ao campo de sua prática profissional. Na sua

percepção, o Direito à Educação foi uma disciplina marcante na sua formação. Nesta abordagem, o diretor elabora uma discussão bastante diversificada. Ora apresenta a participação da equipe escolar, ora as políticas educacionais e o financiamento como elementos essenciais à sua gestão.

E ao mencionar a garantia do Direito à Educação, a gestora discute o PPP como um instrumento de trabalho por ela produzido. Destaca sua importância para a gestão da escola, mas ressalta que há um desafio a ser enfrentado para promover novos referenciais de gestão educacional. Por isso mesmo, neste momento, deve ser desvelada e criticada o modo como vemos a realidade e de como dela participamos.

Com isso percebemos, em linhas gerais, que ele associa os princípios norteadores do Direito à Educação no que diz respeito às Legislações, Decretos ou Acordos Nacionais Internacionais ao exercício da profissão que não foram contemplados, tendo em vista que muitos desses documentos foram abordados e discutidos no curso EG como nas demais salas de ambiente virtuais. Mas, acima de tudo, adotando-se uma perspectiva política e formadora, torna-se necessário que reflita sobre a autonomia da gestão escolar e explore suas repercussões no âmbito da escola e sobre os processos educacionais. Tendo em vista a complexidade da questão,

Julga-se que se promovendo um melhor entendimento da questão torna-se possível o melhor emprego de esforços de gestão e seus resultados, superando-se a prática do exercício vazio e do seu entendimento como valor em si mesmo, ou de distorções produzidas em detrimento aos interesses sociais mais amplos (LÜCK, 2013, p. 63).

Outro ponto que o diretor D destaca aqui está relacionado os embates travados entre a gestão do Estado em cumprir seus objetivos políticos rearticulando-se com o papel do diretor de escola em atingir padrões de gestão de qualidade. Este relato recorrente na fala do entrevistado aponta para uma nova maneira de evidenciar teoria e prática para poder definir um novo modo de agir na direção da escola, sabendo que, na função de diretor, são simples executores de propostas educacionais a eles direcionadas, com o intuito de atender as peculiaridades de cada contexto de gestão escolar específico do qual faz parte.

Por isso, a gestão democrática tem seu nascedouro efetivo na elaboração de um projeto pedagógico coletivo, se impõe na busca de um aprendizado qualitativo, supõe a capacidade diretiva de um(a) diretor(a) e não pode abstrair de órgãos executivos e normativos dotados de posturas de igual valor (CURY, 2014, p. 10).

Mesmo em meio às discussões foi possível perceber que o diretor D reconhece a importância da curso EG para repensar o PPP da sua escola, ao afirmar que, “somente o

PPP conduz a uma ação mais concreta na reformulação e influência no modo de agir na organização da escola”. Tal visão apresentada pelo diretor tem em comum o trabalho coletivo e participativo como processos mediadores da construção do PPP, ainda que, na sua percepção, divirjam os interesses e relações individuais do corpo docente da escola em que atua. Acentua também a importância pela busca constante por mudanças e por objetivos comuns aos membros da equipe escolar.

Logo, em se tratando da formação de diretores escolares atuando em escolas públicas para promover melhores práticas de sua gestão, tornou-se imperioso compreender a partir de sua percepção os desdobramentos passíveis de torná-los operacionais. Com isso, muitas vezes as aproximações temáticas eram observadas direta e indiretamente com o arcabouço teórico do curso EG, pois ele foi organizado para servir como apoio ao agir e ao pensar dos diretores-participantes. Em seu conjunto, as discussões por eles intercaladas mostram aprofundamento de temas e ao mesmo tempo, orientações específicas a várias situações práticas de sua gestão e em suas respectivas realidades capaz de impulsioná-los a reflexão.

Considerações Finais

Ao longo deste trabalho foi possível identificar a percepção dos diretores escolares sobre o curso de Pós-graduação em nível de Especialização em Gestão Escolar na Universidade Federal de Viçosa em função de inúmeros fatores, dentre os quais, destacam-se os processos vivenciados na gestão escolar como parâmetro de constituição na própria prática profissional dos diretores escolares e que muito pôde colaborar na compreensão das ações que vêm sendo construídas no cotidiano escolar.

Como vimos ao longo do texto, os relatos mostram que os motivos que levaram os diretores escolares a participar do curso EG está relacionada a qualificação profissional. Pode-se afirmar que ela tem sido um dos critérios necessários para assumir o cargo de diretor escolar e avançar no conhecimento sobre gestão educacional. Por isso, as justificativas apontadas pelos respondentes põe relevo à ideia da articulação entre teoria e prática e parecem valorizar as disciplinas pela proximidade com as atividades diárias no contexto escolar.

Compreendemos ainda, que o curso EG focaliza temas importantes à compreensão do processo formativo, o que faz como que os egressos se conectem as práticas de gestão correspondentes de modo positivo. Nos estudos selecionados, em função da extensão desse texto, foram amplamente discutidos sobre a atividade gestão administrativa,

pedagógica e financeira. Observamos que os depoimentos por eles mencionados, trazem a atividade pedagógica como impacto significativo na gestão da escola após a realização do curso EG, seguido da atividade administrativa e política. Discutiram que para cumprir com todas essas atribuições, há uma correlação de sentido, visto que toda a ação escolar acontece pela respectiva ordem: no Projeto Político-Pedagógico, no trabalho coletivo, na qualidade da escola, no desempenho do aluno e na gestão democrática e participativa da escola.

Segundo as percepções adotadas por eles, a autonomia do diretor escolar mantém fortes nexos em diferentes ações em relação à busca constante por soluções criativas. Nesse caso, percebe-se que a democratização da escola corresponde, portanto, na realização da efetividade do trabalho realizado nas escolas, empregado a partir dos estudos de formação continuada, contrariamente, quando correlacionamos com a abordagem eleição de diretores escolares. Em nossa investigação, constatamos que três dos diretores entrevistados foram indicados pelo poder público local, o que demonstra a livre indicação de diretores pelos poderes públicos, evidenciando forte gerência política do Estado na gestão escolar.

Além dessas questões, os resultados corroboram dados explicitados nas falas dos diretores egressos que caracterizam o processo formativo que podem tomar como instrumento de análise.

Diante da grande abrangência formativa do curso e do domínio dos conhecimentos da prática da profissão com o qual muitos egressos iniciaram na carreira de diretor escolar, destacam-se os conteúdos curriculares de maior relevância na percepção destes profissionais da educação, tais como, Direito à Educação, Gestão Democrática, Políticas e Planejamento Educacional, Legislação Educacional, o que leva a inferir, a partir dos dados, que as experiências teórico-práticas e o desenvolvimento de habilidades do diretor tornaram-se mais eficazes e comprometidos com a realidade local de sua atuação.

Por fim, a pesquisa permite afirmar que a formação continuada orientada pelo Programa Escola de Gestores induz a articulação de conhecimentos científicos na direção às práticas efetivas de gestão escolar, ressignificando o trabalho dos diretores escolares. Além das propostas curriculares apresentadas pelo Programa, as orientações voltadas para o envolvimento, a participação e o engajamento deles frente ao cargo na gestão escolar tem-se justificado pela necessidade ou pertinência de mudanças de atitudes e das práticas escolares para tornar possível o desafio no tempo presente, que é a consolidação da gestão democrática da escola.

Referências

- ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANDSZNADJER, F. (1998). O Planejamento de Pesquisas qualitativas. In: **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, p. 147-178.
- AZANHA, J. M. P. (2004). Uma reflexão sobre a formação do professor da escola básica. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 30, n.2, p. 369-378, maio/ago. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200016>.
- BRASIL. Ministério da Educação. (2007). Projeto de Curso de Especialização em Gestão Escolar (*Lato Sensu*). Ministério da Educação Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Fortalecimento Institucional de Gestão Educacional, **Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica**. Brasília, Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=877-projeto-pdf&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 22 março 2018.
- BURGOS, M. B. e CANEGAL, A. C. (2011). Diretores escolares em um contexto de reforma da educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v.1, n.1.
- COTTA, T. C. (1998). Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. **Revista do Serviço Público**, ano 49, nº. 2, abr./jun.
- CURY, C. R. J. (2014). **A gestão democrática**. In: OLIVEIRA, M. A. M. (org). **Gestão educacional: novos olhares e novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 9 - 10.
- FERREIRA, N. S. C. A. (2013). Gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da Educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, p. 119 - 140.
- FERREIRA, N. S. C. A. (2012). **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico**. Curitiba, PR: IESDE Brasil.
- DOURADO, L. F. (2013). A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, p. 95 - 117.
- GATTI, B. (2012). Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação**, v.13, n. 37, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v13n37/06.pdf>. Acesso em: 24 maio 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782008000100006>.
- HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. Campinas, São Paulo: Papirus.
- LARANJO, J. C. (2015). **Efetividade da formação a distância para gestores da educação básica: a experiência da Escola de Gestores na UFMG**. Tese de doutorado (Educação), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Minas Gerais.
- LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. (2012). **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez.
- LÜCK, H. (2009). **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo: Curitiba.

LÜCK, H. (2013). **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes.

PARO, V. H. (2015). **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez.

SANDER, B. (2007). **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Líber Livro.

SEVERINO, A. J. (2007). **Metodologia do trabalho científico**. Editora Cortez.

TEIXEIRA, M. A. P. (2011). **Formação para diretor escolar da educação básica: o programa Nacional Escola de Gestores no estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 135 f.

Nota

Trabalho de pesquisa de doutorado financiado pela CAPES.

² O PNEGEB integra um conjunto de ações e estabelece diretrizes e orientações a partir do oferecimento de Projetos de Cursos formativos inicial e continuada de professores (aperfeiçoamento e especialização) em exercício nas escolas públicas. Reconhece-se a centralidade da formação destes profissionais para o avanço da qualidade do ensino e fortalecimento da gestão democrática da educação pública. Sobre o perfil do profissional que se deseja formar, sugerimos o acesso a maiores informações no *site* do MEC.