**ARTIGO**

[<https://doi.org/10.22481/praxisedu.v15i34.5630>](https://doi.org/10.22481/praxisedu.v15i34.5619) 

**O DIRETOR ESCOLAR E A FORMAÇÃO DOS PROFESSORES NA ESCOLA: COMPROMISSO SOCIAL E POLÍTICO**

THE SCHOOL PRINCIPAL AND THE TEACHER’S EDUCATION IN SCHOOL: SOCIAL AND POLITICAL COMMITMENT

EL DIRECTOR ESCOLAR Y LA FORMACIÓN DE PROFESORES EN LA ESCUELA: COMPROMISO SOCIAL Y POLÍTICO

***Ivana Corrêa de Souza Faour***

Universidade Metropolitana de Santos - Brasil

***Mariangela Camba***

Universidade Metropolitana de Santos – Brasil

**Resumo:** Este estudo é um recorte da pesquisa realizada durante o mestrado profissional em Práticas Docentes no Ensino Fundamental na UNIMES – Santos/SP no período de 2016 a 2018 e tem como objetivo apresentar as representações dos professores do Ensino Fundamental acerca do papel do diretor escolar na formação continuada em serviço. O estudo tem como referenciais teóricos principais as abordagens de Freire (2001, 2013, 2016), Gatti (2008, 2010, 2014), Lück (2012), Paro (2001, 2004, 2010), Veiga (2013), Vieira (2007, 2008, 2011). Utilizou-se a metodologia qualitativa com encaminhamento para estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semiestruturadas e questionários. A escola pesquisada pertence à rede privada de ensino e localiza-se na cidade de Santos/SP. Como resultado, os dados coletados indicaram que os professores apontam o diretor escolar com um papel fundamental na formação dos docentes, principalmente pedagógico. Compete a ele, além da função administrativa, acompanhar a prática docente em parceria com o coordenador pedagógico; acompanhar os desafios diários da comunidade escolar e o aprendizado. Destaca-se, ainda, o excesso de burocracia que envolve o dia a dia desse profissional e sua ausência nos momentos de formação em função das demandas da administração central.

**Palavras chave:** Diretor escolar. Formação de professores. Gestão democrática.

**Abstract:** This study is a cut of the research realized during the professional master’s degree in Teaching Practices in Elementary Education at Unimes – Santos/SP in the period from 2016 to 2018 and this goal is to present the Elementary Education teacher’s representations about the school principal’s role in the continuous education in service. The study has as main theoretical references the approaches of Freire (2001, 2013, 2016), Gatti (2008, 2010, 2014), Lück (2012), Paro (2001, 2004, 2010), Veiga (2013), Vieira (2007, 2008, 2011). It was used the qualitative methodology with referral for case study. The instruments of data collection used were semi-structured interviews and questionnaires. The school which was searched belongs to the private education system in the city of Santos/SP. As result, the collected data indicate that the teachers point the school principal with an essential role in the teacher’s education, mainly pedagogical. It depends on him, besides the administrative function, to observe the teacher’s practice along with the pedagogical coordinator; to keep up with the daily challenges of the school community and learning. It is also worth noting the excessive bureaucracy that surrounds the daily routine of this professional and his absence in moments of education because of the demands of the central administration.

**Keywords:** Democratic Management. School Principal. Teacher’s Education.

**Resumen:** Este estudio es parte integrante de la investigación realizada durante la maestría profesional en Prácticas Docentes en la Enseñanza Fundamental en la UNIMES – Santos/SP, en el período de 2016 a 2018, y tiene como objetivo presentar las representaciones de los profesores de la Enseñanza Fundamental acerca del papel del director escolar en la formación continuada en actuación. El estudio está fundamentado en las teorías de Freire (2001, 2013, 2016), Gatti (2008, 2010, 2014), Lück (2012), Paro (2001, 2004, 2010), Veiga (2013), Vieira (2007, 2008, 2011). Se utilizó la metodología cualitativa con encaminamiento para estudio de caso. Los instrumentos de colecta de datos utilizados fueron entrevistas semi estructuradas y cuestionarios. La escuela investigada pertenece a la red privada de enseñanza y se ubica en la ciudad de Santos/SP. Como resultado, los datos colectados indicaron que los profesores señalan el director escolar con un papel fundamental en la formación de los docentes, principalmente en el ámbito pedagógico. Le encargan, además de la función administrativa, acompañar la práctica docente junto con el coordinador pedagógico; acompañar los desafíos diarios de la comunidad escolar y el aprendizaje. Se pone de relieve, aún, el exceso de burocracia que envuelve el día a día de ese profesional y su ausencia en los momentos de formación en función de las demandas de la administración central.

**Palabras clave**: Director escolar. Formación de los profesores. Gestión democrática.

**Introdução**

O presente estudo tem o objetivo apresentar as representações dos professores do Ensino Fundamental acerca do papel do diretor escolar na formação continuada em serviço. Trata-se de um recorte de pesquisa realizada durante o mestrado profissional em Práticas Docentes no Ensino Fundamental na UNIMES – Santos/SP no período de 2016 a 2018 e justifica-se por estar vinculada à trajetória profissional da pesquisadora.

Na abordagem do tema proposto, a pesquisa é alicerçada nas políticas de formação de professores no Brasil, destacando a necessidade de mudanças na formação inicial e a relevância da formação continuada em serviço, como valorização da prática educativa. A partir de conceitos da gestão da escola, aborda a gestão democrática como caminho para a participação e promoção de espaços coletivos de formação. Observa-se o diretor escolar como um profissional capaz de comprometer-se com sua equipe e com a comunidade, tendo como principal eixo de seu trabalho a formação dos sujeitos, por meio de ações e atitudes que priorizem e valorizem a formação dos professores em serviço, buscando recursos, envolvendo-se com o processo pedagógico.

Identifica-se, no entanto, que, frequentemente, o diretor escolar volta-se à burocracia da administração, distanciando-se do contato diário com os professores, principalmente no que se refere ao aspecto pedagógico, o que justifica o presente estudo. Indaga-se qual o papel do diretor escolar na formação dos professores. Abdicando da possibilidade de estabelecer diálogos valiosos para a melhoria do cotidiano escolar e da formação dos professores, mantem-se no seu espaço de comando, reproduzindo uma cultura que o naturalizou como figura de poder.

Nesse sentido, buscou-se refletir e analisar as representações dos professores do Ensino Fundamental acerca do papel do diretor escolar no processo de formação dos professores do Ensino Fundamental no contexto escolar, com o intuito de identificar suas ações para construção de espaços na escola que garantam a formação permanente.

A metodologia do estudo é de natureza qualitativa com encaminhamento para estudo de caso, sendo utilizados como instrumentos de coleta de dados a entrevista semiestruturada e o questionário. A escola pesquisada pertence à rede privada de ensino e localiza-se na cidade de Santos, Estado de São Paulo. Os participantes da pesquisa foram o diretor escolar, coordenador pedagógico e professores dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental.

Nesse recorte de pesquisa, o foco de análise foi a partir da categoria que abordou o papel do diretor escolar e do coordenador pedagógico na formação continuada em serviço.

No desenvolvimento desse artigo serão abordados aspectos da formação inicial e formação em serviço, destacando a gestão democrática na escola e o diretor escolar como agente de mudanças, encerrando com as considerações finais.

**A formação**

Ao abordar as políticas educacionais e de formação de professores, observa-se algumas variáveis relacionadas às formulações e implementações dessas políticas, onde revela-se a existência de um jogo político permeado por tensões e forças antagônicas, onde essas políticas vão se constituindo num cenário de constantes mudanças vinculadas ao poder vigente, desconsiderando assim a participação dos professores.

No Brasil, ao longo da história, as políticas de formação de professores mostram-se, muitas vezes, apartadas não só da realidade vivenciada pelos docentes, como também de suas necessidades no exercício profissional. Se por um lado a formação inicial tem se mostrado vinculada a uma matriz de competitividade, por parte das instituições de ensino superior, voltada para a mercantilização dos cursos de graduação das licenciaturas, por outro, a formação continuada, demonstrou, ao longo dos anos, estar à serviço dos interesses dos órgãos administrativos superiores, aos quais as escolas estão vinculadas.

No entanto, salientamos estudos que indicam uma perspectiva de mudança com relação à formação continuada em serviço, possibilitando um fortalecimento na formação docente, afirmando que o conceito de formação continuada vem associado à ideia de sistematicidade, regularidade e sequência das ações, em oposição ao caráter casual e episódico das formações mais tradicionais.

A expressão sugere opções metodológico-investigativas, embasadas na análise e interpretação da realidade, e considera os professores como sujeitos de sua própria formação e prática profissional como fonte de reflexão teórica nesse processo. Assim, o contexto de trabalho e a cultura escolar passam a ser considerados, destacando-se, nesse processo a escola, como *locus* de formação e o saber docente, considerando os professores como possuidores e produtores de saberes.

Acredita-se que a atuação tanto social como política do diretor escolar, comprometida com a qualidade e valores da formação no espaço educativo, contribui para que se constituam espaços de formação cada vez mais significativos na escola.

Nesse aspecto, a gestão escolar assume papel de relevância no espaço educacional, sendo a gestão democrática um caminho para a construção de um projeto de formação que tenha significado para os docentes. Veiga (2013) ao definir gestão democrática como um princípio que abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, exigindo compreensão aprofundada dos problemas ligados à prática pedagógica, destaca que nesse sentido o espaço educativo tem, no diretor escolar, uma liderança que se torna cada vez mais importante, à medida que sua ação se volta aos sujeitos como principais elementos na constituição de uma escola que se pensa e se questiona a partir da formação.

Assim, considera-se que o diretor escolar e o coordenador pedagógico, se engajados e comprometidos com o processo pedagógico realizado no espaço educacional, poderão proporcionar não só uma formação continuada que apoie e possibilite a ampliação de conhecimento dos docentes, mas também a aquisição de recursos e a revisão de espaços e tempos escolares para o aprimoramento de uma formação cada vez mais adequada às demandas da sociedade.

Para Fusari (2004), a formação continuada de professores será mais bem-sucedida se a equipe escolar, liderada pelos diretores e coordenadores, encará-la como valor e condição básicos para o desenvolvimento profissional dos docentes. A estrutura e a gestão democrática são elementos essenciais, por priorizarem a participação e o envolvimento dos professores e demais funcionários.

Ao considerar os aspectos apontados por Fusari (2004), Lück (2012), destaca a gestão como um processo que se vincula à ideia de participação de pessoas agindo juntas no encaminhamento de uma determinada situação. Associa-se à mobilização e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes.

Paro (2004) conceitua gestão como utilização racional de recursos para realização de determinados fins e, segundo o autor, o fundamento da escola é propiciar condições para que o aluno aprenda por meio da apropriação da cultura, isto é, formar personalidades, produzir um ser humano-histórico.

Nesse sentido, ratifica-se a importância do papel da gestão escolar no processo de formação realizado na escola, considerando tanto a formação do aluno, quanto a formação dos professores como processos integrados de reflexão, pois a escola, como uma das instituições base da sociedade do conhecimento, conforme estudo de Bonilla (2009), necessita transformar-se numaescola aprendente onde não são apenas os alunos que têm o que aprender, mas também os professores, a comunidade e a própria instituição necessitam estar em permanente processo de aprendizagem.

Nessa perspectiva, a contribuição da gestão da escola no processo de formação volta-se para a organização do trabalho pedagógico em sintonia com o Projeto Político Pedagógico, cujas metas e ações convergem para a aprendizagem dos alunos, instituindo tempos, espaços e condições que favoreçam o desenvolvimento das ações de planejamento da prática por parte dos docentes. De acordo com Silva (2012), a equipe diretiva propicia os recursos necessários e possibilita espaços de criação para os professores, sendo o papel da gestão dinamizador e propiciador de aprendizagens tanto dos estudantes, como dos professores, articulando-se de maneira indissociável aos resultados da escola.

A autora defende que:

[...] as ações executadas pela gestão têm caráter formador/educativo no contexto escolar, por envolver e, assim, educar todos os integrantes de uma escola, na medida em que cria condições concretas, permitindo o envolvimento de todos, com maior ou menor intensidade, no processo de tomada de decisões e de sua avaliação. (SILVA, 2012, p.1)

Observa-se que a equipe gestora contribui significativamente no processo de formação, na medida em que entende esse processo como um movimento contínuo que necessita de investimento; na medida em que se envolve com o trabalho pedagógico, organizando e administrando recursos (humanos inclusive), ampliando espaços, adquirindo materiais úteis e significativos para o ensino e para a aprendizagem, numa atitude política de participação ativa.

**O diretor escolar**

Em conformidade com as legislações e regulamentações atuais dos diferentes sistemas de ensino, o diretor escolar responde pelo funcionamento da instituição, ocupando uma posição estratégica e o cargo hierarquicamente mais elevado no interior da escola.

Historicamente, observa-se que o cargo de diretor escolar sempre esteve permeado pelo poder. Assentado no princípio de autoridade do chefe, estabelece a verticalidade nas relações e um clima de dominação.

Assim, indaga-se: qual é o perfil desejado de um diretor escolar?

Na tentativa de possíveis respostas a esse questionamento, faremos uma breve da contextualização acerca dessa relevante temática, considerando a administração como utilização racional de recursos para realização de determinados fins, Paro (2010), ao referir-se à administração, o faz considerando-a como atividade essencialmente humana, já que, segundo o autor, somente o homem é capaz de estabelecer objetivos a serem cumpridos.

Na escola, os recursos são utilizados por um grande número de pessoas, pois a ação dos sujeitos não fica restrita somente ao momento do trabalho, mas cria uma rede de relações dentro do espaço educativo. Dessa forma, observa-se a complexidade da ação do diretor escolar à frente da escola.

Para o autor, a coordenação do esforço humano coletivo remete a seu caráter necessariamente político, ao considerar política como produção da convivência entre grupos e pessoas com diferentes valores e interesses que nem sempre coincidem com os objetivos estabelecidos.

Quando os interesses dos trabalhadores são diferentes dos objetivos a serem realizados, Paro (2010), ressalta que a coordenação ganha um caráter político, tornando as funções do diretor muito mais complexas, pois, além da técnica, deve ocupar-se com os interesses em conflito.

Nesse sentido, pode-se inferir que os papéis social e político do diretor da escola se estabelecem a partir de suas ações voltadas para a qualidade das relações, possibilitando, por meio do diálogo e da formação, clareza quanto aos objetivos a serem atingidos, coordenando diferentes valores e interesses.

O processo de trabalho administrativo e pedagógico, por ser uma atividade que promove a relação entre sujeitos, estabelece uma relação necessariamente democrática e assim deve ser tratada em sua concepção e execução.

O diretor escolar defronta-se com novas demandas decorrentes das mudanças nas relações sociais, provenientes de uma sociedade que se transforma a cada momento. Isso exige atuação e formação voltadas a essas novas demandas.

A educação, enquanto prática social e processo de formação de sujeitos, está essencialmente vinculada às transformações da sociedade e, nesse sentido, também se torna necessário rever as práticas escolares até então adotadas.

Para Wittimann (2000), as relações pedagógicas são da mesma tessitura das relações sociais. O autor destaca que o fundamento decisivo dessa situação é a mudança das regras das relações que vêm se estabelecendo na sociedade e no ato pedagógico. Isso significa dizer que a escola tem papel relevante na transformação social e, se autônoma e democrática, exige práticas emancipatórias.

A ampliação de espaços de efetiva participação, na perspectiva da autogestão, demanda uma coordenação colegiada e, aos responsáveis pela gestão, demanda competências de coordenação. Nesse sentido, a atuação e formação do diretor estariam voltadas para um processo permanente de construção.

Segundo Wittimann (2000), o diretor da escola está em estado metanoico, ou seja, está em estado de mudança de comportamento, ideias e atitudes, com uma nova maneira de olhar a realidade. Nesse aspecto, segundo o autor, para produzir-se ou forjar-se diretor, é necessário “conversão de olhar” ou revolução mental, sendo essa uma forma de inscrever-se completamente no mundo. Não há, assim, um salto qualitativo momentâneo, mas um processo permanente.

Segundo o autor, esse elemento na educação do diretor implica desenvolvimento do conhecimento e produção de habilidades na própria ação. Portanto, o processo de construção de aptidões cognitivas e atitudinais, necessárias ao diretor escolar, tem suas bases em três eixos: conhecimento, comunicação e historicidade, alerta-nos para o fato de que o conhecimento é o objeto específico do trabalho escolar; por isso, a compreensão profunda do processo de (re)construção do conhecimento no ato pedagógico é um determinante da formação desse profissional.

A competência de interlocução – competência linguística e comunicativa – apresenta-se como o segundo eixo da formação. Esse eixo é indispensável ao processo de coordenação da elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico, que visa a obter e sistematizar contribuições para que, no processo educativo escolar, a participação seja efetiva, com a inclusão e contribuição dos envolvidos.

O terceiro eixo, segundo o autor, é a inscrição histórica. A escola trabalha o conhecimento em contextos socioinstitucionais específicos. O reconhecimento não só das demandas educacionais, bem como de suas possibilidades e limitações e das tendências desse contexto histórico é essencial para o sentido da prática educativa e para sua qualidade.

De acordo com Wittimann (2000), é fundamental, para a atuação do diretor, o conhecimento do contexto histórico-institucional no qual atua. Por isso a gestão da escola é um lugar de permanente qualificação humana, de desenvolvimento pessoal e profissional.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o perfil do diretor escolar, segundo Bordignon e Gracindo (2001), deve conciliar duas dimensões essenciais, isto é, técnica e política. Segundo as autoras, a qualificação técnica requer o domínio dos fundamentos da educação e da pedagogia, com sua indispensável base docente, e os conhecimentos dos processos de gestão de uma organização. Os requisitos políticos requerem sensibilidade para que o diretor perceba os movimentos da realidade e antecipe-se a eles, sem negar as diferenças, coordenando as forças institucionais na direção de sua finalidade.

Sendo assim, o profissional que está à frente da escola se vê desafiado a desenvolver competências necessárias a seu trabalho diário.

No que se refere às relações humanas, se não houver humildade, segundo Freire (2013), o diálogo, como encontro dos homens para a tarefa comum de agir, se rompe.

Quanto mais humanas e justas forem as relações da gestão com os atores escolares, mais possibilidades de contato com a equipe escolar existirão. Essas relações são subjetivas, porém se revelam nas atitudes e nas ações, gerando um clima de segurança e confiança ou de distanciamento e falta de credibilidade.

A partir do compartilhamento da autoridade e do ato de trazer para o centro a formação, as ideias e opiniões dos diferentes e diversos atores escolares, a direção se propõe a realizar uma administração voltada para o desenvolvimento e integração, estando em permanente construção.

Nesse aspecto, a gestão democrática, no interior da escola, tem, no diretor escolar, uma possibilidade de compromisso com a mudança do espaço educativo. Em outras palavras, o diretor sai do lugar comum para construir, juntamente com o coordenador pedagógico, um percurso de formação que estabelece suas bases no cotidiano escolar, tomando como ponto de partida a prática dos professores. Assim, a gestão democrática torna-se o princípio fundamental para a construção de um projeto de formação permanente na escola.

O exercício diário de uma gestão democrática, oferece condições para que o diretor escolar se perceba como um profissional em contínua construção, sendo possível refletir sobre sua atuação continuamente, a partir do contato diário com os atores escolares, buscando romper com uma cultura que naturalizou o diretor escolar como figura de poder, desvinculada das relações existentes no ambiente educativo, para exercer os mandos superiores.

Nesse panorama, desvela-se que quando esse profissional consegue romper com essa cultura e sai do seu lugar de conforto para vivenciar de fato os conflitos e as relações na escola, assume-se como um agente de mudanças.

Torna-se oportuno trazer para essa discussão o ponto de vista de Paro (2004), onde ressalta que o diretor escolar vive uma contradição, pois, se, por um lado, representa autoridade máxima, o que poderia conferir-lhe autonomia, por outro acaba constituindo-se em preposto do Estado, em função da dependência dos escalões superiores, sendo autoridade última no interior da escola.

Dessa forma, observa-se que o diretor atua cotidianamente entre os interesses dos órgãos superiores e os da comunidade escolar, que Paro (2004), destaca como “dominantes e dominados”, sendo visto, muitas vezes, de forma negativa.

Porém, afirma:

À medida que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e recursos. (PARO, 2004, p. 12).

Ressalta-se que, na maioria das vezes, as instâncias administrativas superiores não têm conhecimento das necessidades das escolas, ficando a cargo do diretor escolar intermediar e adequar as demandas emanadas dos órgãos superiores de administração e as demandas diárias da escola.

Nesse aspecto, salientamos que, estando entre as demandas superiores e as demandas do cotidiano escolar, esse profissional pode desviar-se do principal objetivo da escola:

Sendo a escola um espaço próprio à difusão do saber, todo esforço nela realizado deve convergir para a aprendizagem daqueles para quem foi criada [...]. Tantos são os problemas da prática, que a gestão corre o risco de desviar-se desta finalidade aparentemente tão simples. De perder-se no emaranhado dos fios do novelo [...] e isto, bem se sabe, não pode nem deve ocorrer. O sucesso de uma gestão escolar, em última instância, só se concretiza mediante o sucesso de todos os alunos. (VIEIRA, 2007, p.67).

Nesse sentido, Melo (2001) ressalta que:

As regras seletivas e burocráticas da administração escolar hão de ser protestadas com a concepção de uma gestão democrática que se desenvolve dentro da escola, fazendo emergir novas relações de trabalho, socializando o poder, construindo a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar. (MELO, 2001, p. 245).

Aprofundando reflexões a partir da experiência da pesquisadora na gestão escolar, é possível ressaltar que na prática o diretor vivencia diversos desafios quando se coloca a serviço da construção de um trabalho coletivo na busca de uma escola realmente democrática e justa.

Com relação à comunidade interna, os desafios vinculam-se a aspectos culturais, advindos de práticas sociais discriminatórias e excludentes que, por vezes, naturalizam comportamentos e atitudes que a formação acadêmica não tem força significativa suficiente para transformar.

Outro aspecto é a forte presença das políticas educacionais e dos órgãos superiores de administração, agindo de forma a pressionar a gestão para que interesses diversos sejam atingidos pela escola. Ressalte-se que, tais interesses, na maioria das vezes, são diferentes das necessidades do cotidiano escolar.

A escola não é um espaço vazio, é um ambiente constituído por pessoas com vivências, convicções e valores diferentes e antagônicos, configurando-se como um campo de tensões e lutas onde se estabelecem relações conflituosas, diálogos contraditórios e diferentes interesses e forças.

Nesse espaço, observa-se um “não dito” que se comporta como currículo um oculto, ganhando força de ação entre os sujeitos, pois não se revela. Ao contrário, apresenta-se nas atitudes, nos movimentos de seus componentes que, se rebatidos, podem ganhar força de combate, e, se não percebidos, podem fazer ruir silenciosamente a gestão, exigindo do diretor um movimento constante de abertura para uma escuta atenciosa, observação e cuidado com a qualidade do ambiente a partir das relações estabelecidas.

Sendo assim, a gestão escolar se constitui no cotidiano, com uma autonomia limitada, atendendo às demandas das instâncias superiores, num campo de tensões e disputas, tendo à frente o diretor escolar, que vivencia um cotidiano permeado por conflitos e necessidades, dividindo-se entre os aspectos administrativos e pedagógicos de sua gestão na escola.

**Resultados**

A escola pesquisada pertence a um sistema da rede privada de ensino e está situada em região periférica da cidade de Santos, estado de São Paulo.

A unidade de ensino atualmente, atende a alunos do 1o. ao 9o. ano do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Em 2007 passou a trabalhar com a Educação Integral em Tempo Integral, com os alunos de 1º. ao 5º. ano do Ensino Fundamental que, no período da manhã, participam das aulas com conteúdos regulares e, à tarde, participam de atividades diversificadas com profissionais específicos das áreas de esportes, atividades artísticas, dentre outras, acompanhados dos respectivos professores.

A equipe gestora é composta pela diretora e duas coordenadoras pedagógicas, uma das coordenadoras atende aos docentes dos anos iniciais do ensino fundamental, que fazem parte da educação integral em tempo integral, e a outra atende aos professores dos anos finais e ensino médio.

Os participantes da pesquisa foram a diretora da escola, coordenadora pedagógica e professores do Ensino Fundamental, sendo duas docentes dos anos iniciais e duas dos anos finais. No caso dos professores dos anos finais, optou-se por um professor da área de humanas e outro da área de exatas.

Observou-se que os profissionais da equipe gestora da escola ocupam os cargos de diretor e coordenador há cinco anos, contrastando com os professores pesquisados, que atuam na unidade de ensino há um tempo maior – entre 10 e 20 anos.

Isso mostra que, levando em conta o tempo em que os professores atuam nesta escola, elas já conviveram, neste espaço educativo, com outros profissionais na equipe gestora, vivenciando diferentes administrações.

Para buscar as representações dos participantes acerca do papel do diretor escolar na formação dos professores na escola, foram utilizados como instrumentos: entrevista e questionário.

O questionário, composto por questões fechadas e abertas, teve a finalidade de realizar uma conversação para a obtenção das informações necessárias (GIL, 2010). Todavia, também foram realizadas entrevistas para que se levantassem elementos não contemplados no questionário. Este foi aplicado, presencialmente, a cada participante, que levou, em média, 20 minutos para responder às questões.

A entrevista semiestruturada teve a finalidade de aprofundar as questões propostas no questionário, configurando-se como principal instrumento, por possibilitar o conhecimento dos significados atribuídos pelos participantes.

As entrevistas foram realizadas individualmente em espaço reservado na escola, sendo o tempo médio de cada entrevista de 30 a 40 minutos.

Apresentamos o resultado da pesquisa a partir de uma das categorias utilizadas que tem como foco o papel do diretor escolar e do coordenador pedagógico na formação dos professores na escola, cujo objetivo foi investigar as representações dos professores acerca do papel do diretor e do coordenador na formação em serviço.

Gráfico 1 : O papel do diretor escolar

Fonte: Questionários e Entrevistas – Coleta de Dados

Os dados coletados indicam que os professores apontam o diretor escolar com papel fundamental na formação docente, principalmente pedagógico. Ressaltam a importância de o diretor escolar participar mais ativamente do trabalho pedagógico realizado na escola, pois os mesmos se ressentem da fragmentação, entre administrativo e pedagógico. Afirmam que compete a ele, além da função administrativa, acompanhar a prática docente em parceria com o coordenador pedagógico, acompanhar os desafios diários da comunidade escolar e o aprendizado. Destaca-se, o excesso de burocracia que envolve o dia a dia desse profissional e sua ausência nos momentos de formação. Os professores demonstraram compreender as demandas que envolvem a função do diretor escolar, mas declararam a importância do fato de esse profissional estar mais próximo deles.

Destacamos alguns relatos dos professores pesquisados:

Nos encontros pedagógicos e formação do início do ano, observo que o diretor escolar atua para que a equipe escolar se envolva com o assunto proposto apresentando propostas para que o desenvolvimento do trabalho docente seja desenvolvido ao longo do ano letivo[...] que haja interação entre a coordenação e direção. Eu enxergo como um elo. O diretor precisa conhecer a comunidade dele. Saber o perfil do alunado, ter mais diálogo com os alunos, um diretor envolvido com o pedagógico e de um coordenador em sintonia com o corpo docente (PROFESSOR A, anos finais).

O diretor, ele precisa ser um bom administrador, observador, vivenciar toda a escola [...] a gente sabe toda a burocracia, preenchimento de papéis, mas quando o diretor está a par de tudo que acontece na escola, você percebe que o andamento é diferente, os alunos conhecerem o diretor [...] sair da sua sala e ver como é que está a escola, ver o que eles estão precisando, estar presente. Na nossa formação, estar presente também. O coordenador a mesma coisa. Precisa ver o que o professor está precisando, sair um pouco mais da sua sala. Porque assim a gente sente um pouco de falta por ter tanto esse momento burocrático e eles não terem tempo para nos visitar. (PROFESSOR D, anos iniciais).

Dessa forma, a análise possibilitou verificar que em relação ao coordenador pedagógico, os dados indicaram que os professores esperam que esse profissional esteja em sintonia com o corpo docente, auxiliando-os, trazendo conteúdos e atividades, aprofundando e aprimorando o que já está em andamento na formação docente.

Durante a entrevista os professores relataram sobre a excessiva burocracia que envolve o trabalho do coordenador pedagógico, alegando que necessitam que o coordenador esteja mais próximo deles. Demonstram temer que a demanda burocrática, que envolve a função do coordenador pedagógico, venha a distanciá-lo dos professores e do processo pedagógico, conforme declaração da professora do Ensino Fundamental, anos finais:

Hoje eu enxergo um coordenador desta rede, muito burocrático, muito envolvido com papéis, porque tem que preencher planilhas [...] e eu acho que, nesse caminho, o pedagógico se perde. (PROFESSOR A, anos finais)

A coordenadora pedagógica, ao ser entrevistada, demonstrou que, apesar de garantir a formação e o apoio aos professores, teme que a burocracia dificulte a realização de seu trabalho na escola que, expresso de forma consciente pela coordenadora, é “auxiliar” os professores na formação. A coordenadora mostrou-se sobrecarregada, com atribuições que pareceram ultrapassar as possibilidades de trabalho na escola, como também demonstrou se sentir responsável em “acalmar” os professores com relação às exigências, projetos e atividades, não planejados pela unidade de ensino, mas que surgem durante o ano letivo, emanados da administração central, afastando os docentes das atividades já previstas e organizadas na escola, ficando evidente a presença constante da administração central no espaço educacional.

Sobre esse aspecto, Fusari (2004) ressalta que:

Para ser bem-sucedido, qualquer projeto de formação contínua realizado na escola ou em outro local precisa ter asseguradas algumas condições. É preciso que os educadores sejam valorizados, respeitados e ouvidos – devem expor suas experiências, ideias e expectativas [...] proponham formas de superação das dificuldades. (FUSARI, 2004, p.22).

Quanto ao diretor escolar, os dados analisados indicaram que os professores esperam que desempenhe um papel de interação com o coordenador pedagógico, que se envolva com o processo pedagógico da escola, conheça sua comunidade e o perfil dos estudantes e desenvolva um diálogo maior com os alunos. Ressaltam, também, a necessidade de envolvimento com os resultados da escola.

Destacam a importância de o diretor escolar ser um bom administrador, observador, sair da sua sala e da burocracia e vivenciar toda escola; ver como está o espaço educativo e o que os alunos estão precisando; valorizar tudo o que é feito na escola pelos alunos; estar presente na formação dos professores, oferecendo estrutura, materiais e recursos.

Refletindo sobre os aspectos levantados pelos docentes entrevistados, considera-se o estudo de Paro (2004), quando afirma que administrar é mediar, é esforço para alcançar determinados fins, sendo fundamental a preocupação com as pessoas que fazem parte do processo pedagógico – alunos, professores e todos os demais envolvidos.

Nesse sentido, reforça-se a ideia de que o fundamento da escola é propiciar condições para que os alunos aprendam por meio da apropriação da cultura, isto é, formar personalidades, produzir um ser humano-histórico.

Paro (2004), destaca que é necessário que exista a participação de todos, no sentido de não negar esse princípio, seja nos colegiados, seja nos conselhos de classe, nas reuniões de pais como também nas demais atividades da escola.

Os dados evidenciaram que, a diretora escolar se vê como uma profissional que, em sua prática, busca auxiliar os professores a fortalecer sua prática docente cotidiana, afirmando que o professor percebe a importância de sua participação, na formação e no conhecimento da escola como um todo; afirma que o diretor deve posicionar-se como um agente de formação “porque senão você não vai conseguir, acaba perdendo credibilidade. Você não conhece a escola e quer formar sem conhecer a escola?”.

Porém, observamos que na prática diária fica entre as demandas da administração central e as necessidades da escola. Tem consciência da importância da formação em serviço, trabalha para sua realização, mas as atividades administrativas e burocráticas pelas quais responde a distanciam dos professores, corroborando que:

Sendo a escola um espaço próprio à difusão do saber, todo esforço nela realizado deve convergir para a aprendizagem daqueles para quem foi criada [...]. Tantos são os problemas da prática, que a gestão corre o risco de desviar-se desta finalidade aparentemente tão simples. De perder-se no emaranhado dos fios do novelo [...] E isso, bem se sabe, não pode nem deve ocorrer. O sucesso de uma gestão escolar, em última instância, só se concretiza mediante o sucesso de todos os alunos. (VIEIRA, 2007, p.67).

Dessa forma, nos foi possível inferir, a partir dos dados coletados, que o papel do diretor na formação dos professores está atrelado ao seu envolvimento com as pessoas que fazem parte do processo pedagógico, propiciando condições para que, em parceria com o coordenador pedagógico, constitua-se e construa-se uma cultura centrada no trabalho realizado com os alunos.

**Considerações Finais**

A constante busca pela formação remete-nos a constantes indagações e análises da realidade vivenciada, proporcionando-nos enxergar possibilidades para as diferentes situações encontradas no dia a dia, tornando-se uma espécie de crença.

Nesse sentido, essa *crença* renova e *dá força* para o enfrentamento diário dos desafios presentes no ambiente educativo, que se mostra como um organismo vivo, constituído por sujeitos pensantes, com interesses, por vezes, contraditórios e conflituosos, configurando um campo de tensões e disputas.

Nesse panorama, considera-se a possibilidade de luta pela formação docente dentro do espaço educativo, como uma perspectiva de mudança, pois acredita-se que há um saber que está vinculado às práticas dos professores, mas que, muitas vezes, não é acessado pelas instituições de ensino, pois estas, na maioria das vezes, estão voltadas para currículos e materiais didáticos que formatam o ensino e afastam a escola de um contexto social rico e presente no dia a dia dos alunos. Há uma escola que precisa se constituir como aprendente, voltando-se, não só para a aprendizagem dos alunos, mas também para aprendizagem dos professores.

O estudo realizado possibilitou, por meio de suas análises, no que tange à reflexões acerca da gestão escolar, onde por muitas vezes de forma não intencional, os professores, coordenadores e demais profissionais da educação são distanciados da função social da escola, onde na dinâmica desafiadora do dia-a-dia escolar, acabam por reproduzir modelos distantes da natureza e finalidade educativa.

O objetivo deste estudo foi analisar e refletir acerca do papel do diretor escolar na formação de professores na escola, investigando como o diretor escolar e o coordenador pedagógico se veem diante da formação de professores na escola e como os professores veem a atuação da equipe gestora na formação dos professores na escola.

Um dos aspectos que ficou evidenciado neste estudo foi a falta de autonomia da escola com relação ao encaminhamento das suas necessidades e dificuldades diárias, mostrando que estas ganham um espaço menor de discussão em função das demandas advindas das administrações centrais que, por sua característica imediatista e burocrática, acabam por invadir o espaço educativo, configurando-se como uma presença forte e controladora, refletindo-se em todos os movimentos realizados no interior da escola.

Ressalta-se, porém, que a natureza do movimento da escola é o conhecimento, sendo este fundamentalmente pedagógico, “não aceita” qualquer fragmentação, pois é condição básica para o exercício profissional no ambiente educacional.

Nesse aspecto, a importância maior não está na participação da diretora da escola no momento em que as formações ocorrem, mas que o diretor escolar é, de fato, responsável pelo processo pedagógico trabalhado, com vistas ao fundamento principal da escola, que é a formação de personalidades humano-históricas. Para que esse fim seja alcançado, é condição lógica sua aproximação com os professores, conhecendo seus anseios, dificuldades e necessidades formativas.

Concluímos que os profissionais da escola esperam do diretor escolar o exercício de uma postura ainda não exercida, independente das atribuições previstas pelas administrações centrais; postura de um profissional que se envolve com o ambiente educativo, que sai do seu lugar de “comando” para interagir com os atores escolares, “abrindo as portas” de seu espaço administrativo, que é essencialmente pedagógico, para os sujeitos que de fato constituem a escola e ratificam sua existência enquanto espaço educativo.

Essa atitude define o papel do diretor escolar na escola e na formação dos professores, sendo um posicionamento político de um profissional que participa e se envolve com o ambiente educativo, pois, sem conhecer a escola e toda sua comunidade, não há possibilidade de exercer uma gestão comprometida com as pessoas, com o conhecimento e com a aprendizagem.

**REFERÊNCIAS**

BONILLA, Maria Helena Silveira. **Escola Aprendente – desafios e possibilidades postos no contexto da sociedade do conhecimento**. 2009. 304 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

BORDIGNON, Genoíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o Município e a Escola. In: Ferreira, N. S. C.; Aguiar, A. S. (Org). **Gestão da Educação – Impasses, perspectivas e compromissos**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FUSARI, José Cerchi. Formação Contínua de educadores na escola e em outras situações, In: BRUNO, E. B. G.; ALMEIDA, L. R.; CHRISTOV, L. H. S. (Org). **O coordenador pedagógico e a formação docente.** 5 . ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 54. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

GATTI, Bernadete A. Formação de Professores no Brasil: características e problemas.

**Educação & Sociedade**,Campinas, v. 31, n. 113, oct/dec. 2010.

GATTI, Bernadete A. A Formação Inicial de Professores para a Educação Básica: As Licenciaturas. **Revista USP**, São Paulo, n. 100, dez/jan 2013 – 2014.

GATTI, Bernadete A., Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil na última década. **Revista Brasileira de Educação,** Rio de Janeiro**,** v. 13, n. 37, p. 57-70, jan-abr, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** São Paulo: Cortez, 2002.

OLIVEIRA, Adão Francisco. **Políticas Públicas Educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática**. Texto publicado no livro “Fronteiras da Educação: desigualdades, tecnologias e políticas”, organizado por Adão F. de Oliveira, Alex Pizzio e George França, Editora da PUC Goiás, 2010, páginas 93-99.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da Escola Pública**. 3. Ed. SP: Ática, 2004.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola, **Educação e Pesquisa.** V. 36, n. 3, p. 763-778, set/dez. 2010.

RIBEIRO, Maria Teresa de Moura; TEIXEIRA, Myrian Boal; AMBROSETTI Neusa Banhara. Educação Continuada: o olhar do professor. In: ALVES, C. P., SASS, O. (Org). **Formação de professores e campos do Conhecimento,** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

RODRIGUEZ, Vicente. Financiamento da educação e políticas públicas: o FUNDEF e a política de descentralização. **Cadernos Cedes,** ano XXI, n.55, nov. 2001.

SILVA, Rute Regis de Oliveira da. Alfabetização e Letramento de crianças na escola pública: o papel da gestão escolar. **Seminário Regional de Política e Administração da Educação do Nordeste**, Recife, 2012. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo03\_38?Rute Regis de Oliveira da Silva\_int\_GT3.pdf >. Acesso em: 20fev2018

SILVA, Marilda. **Complexidade da formação de professores: saberes teóricos e saberes práticos.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

TAVARES, Elisabeth dos Santos. **O sistema municipal de ensino de Santos e o atendimento às demandas da educação na cidade: um estudo crítico**. 2009. 131 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro**. Projeto Político Pedagógico da escola uma construção possível.** 29. Ed. Campinas: Papirus, 2013.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política (s) e Gestão da educação Básica: revisitando conceitos simples. **RBPAE**, v.23, n.1, p.53-69. Jan/abr. 2007

VIEIRA, Sofia Lerche; ALBUQUERQUE, M.G.M. **Estrutura e funcionamento da Educação Básica.** 2. Ed. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2008.

VIEIRA, Sofia Lerche. Poder local e educação no Brasil: dimensões e tensões. **RBPAE**, v. 27, n.1, p. 123-133, jan/abr. 2011.

WITTIMANN, Lauro Carlos. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor. **Em Aberto,** v. 17, n. 72, p. 88-96, fev/jun, 2000.

SOBRE AS AUTORAS:

**Ivana Corrêa de Souza Faour**

Mestre em Educação, UNIMES; Universidade Metropolitana de Santos – Brasil; Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Práticas Docentes no Ensino Fundamental; Grupo de Pesquisa: Políticas Públicas em Educação. E-mail: [ivanafaour@yahoo.com.br](mailto:ivanafaour@yahoo.com.br)

<http://orcid.org/0000-0003-3384-4288>

**Mariangela Camba**

Doutora em Educação, UNICAMP; Universidade Metropolitana de Santos - Brasil; Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Práticas Docentes no Ensino Fundamental; Grupo de Pesquisa - Lider: PEGEA- Políticas Educacionais: Gestão e Avaliação e Grupo de Pesquisa: Políticas Públicas em Educação; Bolsista CAPES - Programa de Residência Pedagógica- PRP (Coordenador Institucional). E-mail: [mariangela.camba@unimes.br](mailto:mariangela.camba@unimes.br)

   <http://orcid.org/0000-0001-8784-6778>

Recebido em 17 de dezembro de 2018

Aprovado em 18 de agosto de 2019

Publicado em: 17 de setembro de 2019