



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEDIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LUIZA ANICIMÁRIA DE MENEZES NUNES

**O ADMINISTRADOR ESCOLAR COMO ARTICULADOR DA FORMAÇÃO
CONTINUADA DOS PROFESSORES**

LUÍS GOMES, RN

2021

Luiza Anicimária de Menezes Nunes

**O ADMINISTRADOR ESCOLAR COMO ARTICULADOR DA FORMAÇÃO
CONTINUADA DOS PROFESSORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de Administração Pública a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans, D. Sc.

Coorientadora: Evangelina de Mello Bastos, M.Sc.

LUÍS GOMES, RN

2021

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Nunes, Luiza Anicimária de Menezes.

O administrador escolar como articulador da formação continuada dos professores / Luiza Anicimária de Menezes Nunes. - 2021.
38f.: il.

Monografia (Graduação em Administração Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Administração Pública. Natal, RN, 2021.

Orientadora: Prof^ª Dra. Dinara Leslye Macedo.

Coorientadora: Prof^ª. Me. Evangelina de Mello Bastos.

1. Gestão Escolar - Monografia. 2. Formação Continuada - Monografia. 3. Liderança - Monografia. I. Calazans, Dinara Leslye Macedo e Silva. II. Bastos, Evangelina de Mello Bastos. III. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. IV. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 35:37.091.113

Elaborado por Eliane Leal Duarte - CRB-15/355

Luiza Anicimária de Menezes Nunes

**O ADMINISTRADOR ESCOLAR COMO ARTICULADOR DA FORMAÇÃO
CONTINUADA DOS PROFESSORES**

Monografia apresentada à Coordenação do curso de Administração Pública a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, composta pelos seguintes membros:

Aprovada em: ____/____/____

Profª Dra. Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Orientadora

Profª Dra. Anne Emília Costa Carvalho
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Membro

Prof. Dr. Marcos Fernando Machado de Medeiros
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Membro

Dedico o presente trabalho primeiramente a Deus, por ter me oportunizado o alcance de mais uma conquista de grande importância para a minha vida e especialmente ao meu marido Manoel Leodécio Costa Nunes e minha filha Mayara Evelyn Nunes, pelo apoio e encorajamento nos momentos mais difíceis da construção desse projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida e saúde em um momento tão delicado da história mundial em que estamos vivendo pela sabedoria e encorajamento diário para enfrentar as lutas cotidianas.

Aos meus pais, que procuraram sempre me educar da melhor maneira possível e me incentivar a estudar.

Aos professores e tutores, minha admiração, pela presteza e atenção durante todos os estudos.

A todos aqueles que direta e/ou indiretamente contribuíram para que a construção desse trabalho acontecesse.

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.”

Idalberto Chiavenato

RESUMO

O trabalho que se segue tem como objetivo geral conhecer como práticas do gestor escolar podem favorecer a formação dos professores. Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cuja população é compreendida pela gestora de uma escola da rede municipal de ensino da região oeste do RN e a amostra é a não probabilística. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista on-line. Como procedimentos de coleta de dados, além da entrevista com a gestora, realizou-se a pesquisa documental, e assim, os dados obtidos revelam que o papel do gestor escolar é imprescindível para a qualificação profissional dos professores e obtenção dos melhores resultados possíveis no processo de ensino e aprendizagem. Conclui-se que, muitos são os desafios enfrentados pelo gestor escolar quanto aos recursos financeiros que precisam dispor para o favorecimento de formação continuada dos professores. Diante desse cenário, com a liderança que dispõe, ainda consegue estabelecer parcerias com profissionais especializados e realizar as devidas formações.

Palavras-chave: Gestor escolar. Formação continuada. Liderança

ABSTRACT

The work that follows has as general objective to know how the school manager's practices can favor the formation of teachers. This is a descriptive study, with a qualitative approach, whose population is understood by the manager of a school in the municipal education network in the western region of RN and the sample is non-probabilistic. The data collection technique used was the online interview. As data collection procedures, in addition to the interview with the manager, documentary research was carried out, and thus, the data obtained reveal that the role of the school manager is essential for the professional qualification of teachers and obtaining the best possible results in the process. of teaching and learning. It is concluded that there are many challenges faced by the school manager regarding the financial resources they need to have to favor the continuing education of teachers. In this scenario, with the leadership at its disposal, it is still able to establish partnerships with specialized professionals and carry out the necessary training.

Keywords: School manager. Continuing training. Leadership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Síntese da estratégia da pesquisa	20
Quadro 02 – Caracterização da pesquisa	22
Quadro 03 – Profissionais da Educação e Formação	26
Quadro 04 – Resultados alcançados e apresentação dos dados do PPP da escola	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE – Atendimento Educacional Especializado

E.M. – Escola Municipal

PPP – Projeto Político Pedagógico

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO.....	11
1.2 APRESENTAÇÃO.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM ÊNFASE NOS PAPÉIS DO GESTOR NA LIDERANÇA DE EQUIPES EM ESCOLAS	16
2.2 FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES E PRÁTICA PEDAGÓGICA....	17
2.3 GESTÃO ESCOLAR E QUALIFICAÇÃO DAS EQUIPES	19
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	20
3.1 TIPO DE PESQUISA	20
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	22
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	23
3.4 COLETA DE DADOS	23
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	24
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE REVISÃO DA LITERATURA	
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL	
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

Com a necessidade de percebermos o papel da administração pública sob o viés da gestão pública educacional e/ou escolar, precisamos compreender que o sistema educacional, requer uma sintonia entre escola, planos, diretrizes, atividades de secretaria, dentre várias outras, que requerem uma administração que favoreça o desenvolvimento das atividades com a melhor qualidade possível, o que nos favorece a percepção de que “[...] gestão pública [...] não é algo descolado do Estado” (ABRÚCIO, 2016).

Com esse entendimento de que as políticas sociais e educação dependem de uma boa qualidade da gestão pública, faz-se necessário ainda, “[...] conhecer gestão, ser capaz de unificar uma comunidade escolar em torno de objetivos de educação, porque Diretor de escola não é um CEO, a natureza da escola não é a mesma da empresa” (ABRÚCIO, 2016).

Desse modo, faz-se necessário uma liderança escolar, que conheça os diversos aspectos relacionados à gestão, não apenas para criar alternativas viáveis de trabalho na instituição, mas sobretudo, com condições de lidar com os desafios apresentados nas relações interpessoais que se processam na escola, com o elemento humano e suas peculiaridades.

A formação profissional dos professores que atuam nos mais variados níveis e/ou modalidades da educação, desde os anos 1970, ainda nos séculos XX e XXI, tem se apresentado como alvo de análises críticas, em que a preocupação pelos baixos índices de rendimentos na aprendizagem dos alunos desde a educação infantil ao ensino superior, vem desencadeando lapsos no processo de ensino da educação como um todo, o que desfavorece a aprendizagem contínua dos alunos.

Desse modo, entendemos com Canário (2009, p.2), que “[...] a ação das lideranças é decisiva para que cada escola se transforme numa organização qualificante para os profissionais que lá trabalham”, de modo que todos que fazem parte da instituição possam comungar do pensamento de que é necessário e urgente a realização de investimentos na formação dos profissionais da educação.

Assim, percebemos com Bergamini (2008, p.187- 188), que “[...] os empregados estão em busca de cargos que tenham algum significado e permitam sua própria autorrealização.

[...] Em situações de trabalho as pessoas querem ser respeitadas como indivíduos, bem como valorizadas pelo reconhecimento das suas realizações, da sua lealdade e da sua dedicação.

Sob essa ótica, é percebido que o gestor escolar precisa acompanhar essas mudanças, ofertar oportunidades para que haja qualificação profissional, o que deve acontecer de acordo com Oliveira (2010, p.17) de “[...] forma não violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” [...]”.

Ao passo em que assume a gestão, sobretudo a escolar, o gestor/administrador, precisa estimular, incentivar os professores a participarem de tal formação, uma vez que, como bem expõe Juliatto (2007, p.180): “[...] o gestor tem a função de [...] fazer as coisas acontecerem, mas dando sentido às coisas e mostrando como se integram”. O gestor escolar é um profissional que se constrói nas práticas profissionais e, assim, a forma como o referido profissional desenvolve ações que influenciam no processo de formação continuada dos professores.

Sendo assim, esta pesquisa terá como problemática: *“Como práticas do gestor escolar podem favorecer a formação dos professores?”*

1.2 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho tem como tema de pesquisa: O Administrador escolar como articulador da formação continuada dos professores. O mesmo está dividido em cinco tópicos. No primeiro deles é apresentado a Parte Introdutória, na qual estão presentes elementos como a apresentação do trabalho, sua contextualização e problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, além da justificativa do estudo. O tópico seguinte apresenta o Referencial Teórico que foi realizado uma discussão teórica condizente com a temática em estudo.

Já no tópico 3, aborda a Metodologia, que identifica o tipo de pesquisa, sujeitos da pesquisa, instrumento da pesquisa, bem como o processo de coleta e tratamento dos dados. O quarto tópico traz Análises dos dados, que versa, sob a luz da teoria, sobre os resultados obtidos após a utilização de técnicas de análise documental e de conteúdo. O último tópico trata das Considerações Finais, assim como expõe as contribuições teóricas e práticas,

limitações e sugestões para futuros estudos. E, por fim, as Referências Bibliográficas que apresentam os autores e fontes, em geral, que subsidiaram todo o trabalho.

Finalmente, tem os Apêndices, nos quais estão presentes o protocolo de revisão da literatura, termo de consentimento livre e esclarecido e o instrumento de pesquisa, este último, utilizado para a coleta de dados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Conhecer como práticas do gestor escolar podem favorecer a formação dos professores.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as práticas do gestor escolar, sobretudo no que concerne ao processo formativo dos professores;
- b) Discutir sobre a importância das práticas da gestão e suas implicações para a formação do professor na percepção do gestor escolar;
- c) Perceber os critérios utilizados pelo administrador escolar para o favorecimento de formação continuada aos professores da escola que administra.

1.4 JUSTIFICATIVA

As escolas são instituições responsáveis pela formação dos professores, e permitir um ambiente propício para que estes possam atuar de forma prazerosa e contundente na ação cotidiana do processo de ensino, em um processo de construção identitária, um espaço de construir maneiras de ser e estar professor, uma capacidade de exercer a profissão com autonomia, numa espécie de controle do próprio trabalho, como bem elucida Nóvoa (1995, p.18): “Mais uma vez a questão do eu profissional e do eu pessoal se cruzam, mostrando que estes dois são inseparáveis [...]”.

Isso requer um olhar criterioso por parte de seus administradores, uma vez que, estes fazem parte das instituições e têm a incumbência de administrá-las nos mais variados aspectos.

Isso porque concordamos com Vieira (2002, p. 89) quando diz que:

A presença de liderança, [...] é indispensável na vida de uma equipe: alguém que tenha uma visão global da situação e que saiba onde se quer chegar, incentivando o grupo a pensar e a “pôr a mão na massa” para executar o que foi previsto; que aponte a direção do trabalho, apoiando o grupo durante sua execução e levando cada um a superar suas dificuldades. (VIEIRA, 2002, p.89).

Desse modo, foi justamente a partir de diversas inquietações e necessidade de compreender melhor sobre o papel do gestor escolar enquanto líder, mobilizador em prol do sucesso da instituição que administra, por sua vez, só é possível com a devida qualificação profissional dos professores. Foi que surgiu o tema: O administrador escolar como articulador da formação continuada dos professores.

Estudar sobre o tema em foco se justifica ainda pela importância de busca por práticas, estratégias metodológicas de ensino que contribuam significativamente para a aprendizagem do educando. O que pressupõe a necessidade de estudos sobre o perfil dos gestores, com vistas a uma atuação inovadora e comprometida com a qualidade do trabalho docente da instituição escolar, uma vez que, como Militão e Leite (2012, p.11), “[...] defendemos que somente por meio de uma gestão democrática podemos fomentar o processo de desenvolvimento profissional, entendendo que formação contínua é efetivada quando os professores passam a ser proponentes e agente das transformações a partir do seu local de trabalho”.

Sob esse prisma, torna-se de fundamental importância a busca por pesquisas e fundamentações que dê sustentabilidade às discussões apresentadas, que por sua vez, são essenciais aos gestores escolares, profissionais da educação, estudantes de Administração Pública, de Pedagogia e demais pesquisadores que se interessem pela temática apresentada.

Isso porque a pesquisa propicia a transformação das práticas de gestão escolar, bem como a dos professores, além de ajudar no sentido de que sua ação educacional seja também uma prática investigadora continuada, pois o gestor e/ou diretor escolar tem caráter formador de atitudes e opiniões, o que lhe confere a responsabilidade social.

Com isso, ao estimular sua equipe a inovar, buscar as devidas qualificações para o desempenho das atividades a que são convidados a desenvolver, como trabalhar os conteúdos programáticos de determinadas disciplinas, o gestor escolar estará elevando o nível da qualidade do trabalho desenvolvido pela instituição escolar, ou seja, o professor terá

condições de ir além do que consta nos programas de ensino e ajudar aos seus alunos a perceberem além das aparências, a ler em seu sentido essencial, isso requer um perfil profissional ético e qualificado do referido professor.

Nesse cenário, a pesquisa surge da necessidade de entender como práticas do gestor escolar podem favorecer a formação dos professores que contribuam significativamente para a aprendizagem do educando, permitindo que, este desenvolva suas habilidades e pensamento crítico de forma a atuar como sujeito participativo na sociedade em que vive.

Com essa lógica, foi realizado a pesquisa em uma escola da rede municipal de ensino fundamental da região oeste do RN, para entender as práticas do gestor escolar pautada na formação continuada dos professores e, nesse viés, compreender o papel do gestor no processo formativo destes, da escola em que administra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM ÊNFASE NOS PAPÉIS DO GESTOR NA LIDERANÇA DE EQUIPES EM ESCOLAS

A qualidade do processo de ensino que acontece na escola diz respeito a todos que dela fazem parte, mas é ao gestor que é atribuída a incumbência de zelar pela instituição, da qualidade da educação que ela promove, sendo assim, “[...] a gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração, [...] como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (KUHN apud LÜCK, 1982, p. 34).

Estudiosos e responsáveis pela gestão escolar, de planejamento e desenvolvimento de políticas públicas voltadas à educação comungam do pensamento de que é necessário e urgente a realização de investimentos na formação dos profissionais da educação, para que assim, o quadro de baixo desempenho apresentado pelos alunos possa ser revertido uma vez que serão oportunizados “[...] a serem pensadores autônomos e práticos reflexivos e para que estejam comprometidos com a educação de alta qualidade para todos os estudantes [...]” (ZEICHNER, 1988, p.227).

Em sintonia com esse pensamento Cerqueira, Gonzalez e Bernado (2016, p. 679-680), afirmam que:

[...] as avaliações externas inserem mudanças na forma como os gestores escolares conduzem o cotidiano da escola, de maneira que estes precisam atender as demandas e metas trazidas por tais avaliações. [...] e os gestores devem encontrar meios, juntamente com os demais atores do cotidiano escolar, para alcançarem melhores resultados. (CERQUEIRA, GONZALEZ, BERNADO, 2016, p. 679-680).

Isso mostra que o processo de formação, sobretudo dos professores, precisa levar em consideração as repercussões que os resultados das avaliações externas apresentam, de modo que os referidos profissionais precisam investir em sua formação.

2.2 FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES E PRÁTICA PEDAGÓGICA

É preciso ter em vista ainda, os diversos desafios enfrentados por tal categoria que dificultam o ingresso e envolvimento com cursos de formação continuada e conseqüentemente da prática pedagógica cotidiana, uma vez que “[...] mudanças reivindicadas pelos professores [...] assumem posturas avaliativas diferenciadas a partir de grupos de estudo após muito tempo de discussão [...] revelam, mais do que ditames legais, novas posturas assumidas” (HOFFMANN, 2006, p.144).

Nesse sentido, é preciso que os gestores escolares percebam a importância da qualificação profissional dos professores para que os alunos tenham bons desempenhos em seus processos de aprendizagens e, assim, busquem incentivar, oportunizar a participação dos referidos profissionais em cursos de formação continuada, de modo que, possam corporificar os princípios e conceitos apresentados por estudiosos e teóricos da área da educação.

Com isso, cabe ao gestor escolar discutir com seus professores sobre o processo de formação, uma vez que, a relação entre formação e a prática pedagógica tem permeado as discussões na educação e, principalmente, as que se referem aos cursos de formação, haja vista que “[...] a chamada “educação permanente” é fundamental para todos os indivíduos e mais fundamental ainda para os educadores (SILVA,1991, p. 3).

Falar sobre gestão escolar com vistas às práticas pedagógicas e suas relações com a formação pedagógica, não é algo recente, porém uma análise criteriosa sob esse viés nos ajuda a perceber que, “[...] não podendo a escola resolver tudo, deve resolver o que lhe cabe [...]” (DEMO, 1993, p. 80).

Assim, é indubitável que a construção teórica dos cursos de formação continuada, é essencial para a formação de profissionais qualificados. No entanto, apesar do aporte teórico, os profissionais precisam de um conjunto de experiências que lhes favoreça uma melhor desenvoltura diante de suas atividades. Dessa maneira, percebe-se a tendência real de enfatizar a formação em detrimento da prática, ou ainda, da construção de conhecimentos teóricos e práticos de forma segregada através dos cursos de formação continuada, concebendo que tais conhecimentos são coisas distintas.

Neste contexto, atuação do gestor não pode ser mecânica, pelo contrário, deve ser baseada no dinamismo das interações, para que ocorra em um movimento dialético com base nos conhecimentos e saberes que possui.

Nos trabalhos analisados, a formação permanente foi entendida como reflexão crítica sobre a prática que, problematizada, com a intenção de conhecer e compreender suas múltiplas determinações e relações, é também ponto de chegada da ação formativa transformadora. Nessa perspectiva, Freire (1996, p.39) ressalta que: “[...] na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática”.

De acordo com o pensamento de Freire (1996) evidenciado acima, o processo de formação de educadores deve acontecer permanentemente em uma dinâmica de reflexões críticas sobre suas práticas profissionais atuais, bem como as já realizadas no passado, de modo que possibilitem o aperfeiçoamento necessário e, este, por sua vez, reflita no processo de aprendizagem dos alunos com a qualidade necessária.

É percebido que o gestor escolar identifica a necessidade de aperfeiçoamento dos docentes para a melhoria de suas habilidades profissionais, sendo assim, a melhoria da qualidade do processo de ensino depende não apenas da atuação do referido profissional, mas também, da administração pública.

Isso implica na necessidade deste buscar uma formação coerente com a realidade em que se dá sua prática, haja vista que estamos vivendo um momento com um cenário de formação que há muita formação e pouca mudança, uma vez que não se concebe mais uma “[...] formação transmissora e uniforme, com predomínio de uma teoria descontextualizada, válida para todos sem diferenciação, distante dos problemas práticos e reais e fundamentada em um educador ideal que não existe” (IMBERNÓN, 2010, p. 39).

Além disso, o modo de tratar e perceber a formação do professor da atualidade não pode mais ser concebida como há muito se concebia, em uma visão tecnicista que não surtiu efeitos coerentes com os anseios e necessidades dos indivíduos, haja vista que é preciso mudar nossas posturas pessoais e profissionais constantemente, “[...] compondo e formatando nossas formas de ver, pensar e atuar no e sobre o mundo” (COSTA, 2007, p. 113).

A sociedade contemporânea conclama por um novo perfil do professor. Um professor que busque constantemente inovações que favoreça um processo de ensino aprendizagem motivador, como também, o desenvolvimento de competências e habilidades dos indivíduos para uma atuação crítica, ativa e participativa na sociedade a que pertencem, e assim, de acordo com Paiva (2016), para que uma instituição seja considerada bem-organizada, precisa fomentar estratégias que apresentem resultados satisfatórios na resolução de problemas, como é o caso das dificuldades de aprendizagem, para com isso alcançar resultados positivos por meio de um acompanhamento pedagógico constante.

2.3 GESTÃO ESCOLAR E QUALIFICAÇÃO DAS EQUIPES

As instituições escolares, assim, como toda e qualquer outra instituição, precisam contar com gestores que possam envolver toda a equipe em prol dos melhores resultados possíveis das atividades que se dispõem a realizar. Nessa perspectiva, Costa (2007), evidencia a necessidade de mudanças em maneiras de ser, pensar e agir socialmente de acordo com o dinamismo que o mundo passa constantemente, o que por sua vez deve acontecer tanto em sentido pessoal como profissional.

Sob esse prisma, Veiga (2002) destaca a liderança como indispensável no seio das instituições, de modo que o líder ao dispor de visão abrangente e global, possa incentivar e contribuir para que sua equipe se situe e consiga desenvolver suas atividades com vistas aos objetivos que se pretende alcançar e em sintonia com as exigências da contemporaneidade.

Com Freire (1996), percebemos o quanto a formação permanente contribui para a melhoria da qualidade do trabalho dos professores, o que deve ser visto pelos gestores escolares na perspectiva de compreensão da realidade e ação formativa transformadora, para o alcance da qualidade necessária do trabalho docente.

Essa transformação também é evidenciada por Militão e Leite (2012), quando discute o papel da gestão escolar como fomento do processo de desenvolvimento profissional, em que a formação continuada deve contribuir para que estes se percebam enquanto agentes transformadores e passem a provocar transformações a partir do seu local de trabalho.

Ao perceber a educação por esse ângulo, Silva (1991), trata a educação permanente como de fundamental importância para os educadores, para que assim tenham como atender as principais necessidades e expectativas dos alunos e por conseguinte, alcançar o êxito em suas ações.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo em vista a importância do detalhamento dos aspectos metodológicos para a realização da pesquisa, aqui foi evidenciado o tipo de pesquisa a ser desenvolvida, as técnicas de abordagem, dentre outros aspectos.

Quadro 01 – Síntese da estratégia da pesquisa

TÍTULO	O administrador escolar como articulador da formação continuada dos professores	
PROBLEMA DE PESQUISA	Como práticas do gestor escolar podem favorecer a formação dos professores?	
OBJETIVO GERAL		
Conhecer como práticas do gestor escolar podem favorecer a formação dos professores.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
a) Identificar as práticas do gestor escolar, sobretudo no que concerne ao processo formativo dos professores;	Pesquisa documental	Análise documental
b) Discutir sobre a importância das práticas da gestão e suas implicações para a formação do professor na percepção do gestor escolar;	Entrevista	Análise de conteúdo
c) Perceber os critérios utilizados pelo administrador escolar para o favorecimento de formação continuada aos professores da escola que administra.		

Fonte: Elaboração própria (2021)

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo terá abordagem qualitativa, por oportunizar o contato com diversas fontes de informação, porque entendemos com o Godoy (1995, p. 67- 68) que esta pesquisa se enquadra “[...] numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informação obtida em outras fontes [...]”

Assim, faz-se necessário a existência de sintonia entre o tipo de pesquisa e os objetivos propostos, e quanto a estes, trata-se de uma pesquisa descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva trata-se de um delineamento sobre o que é e aborda também

quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

A pesquisa se apresenta como pesquisa de campo, a qual foi realizada o recrutamento e o levantamento dos dados do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, ou seja, as informações foram documentadas *in natura*, em contato direto com o lugar onde o fenômeno ocorre. A pesquisa de campo procura buscar a informação diretamente com a população pesquisada (GONSALVES, 2001). Nesse caso, as informações foram coletadas com os próprios gestores da empresa, a fim de responder o problema de pesquisa supracitado.

No que se refere à abordagem do estudo, em que de acordo com Minayo (2001, p. 21): “A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, [...] valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Com isso, fica perceptível que a pesquisa qualitativa favorece o estudo dos diversos fenômenos existentes entre indivíduos e seus contextos de atuação.

Com esse raciocínio, Triviños (1987) apresenta a pesquisa qualitativa, como:

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; [...]) (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

Isso porque, foi realizado percepções e posicionamentos de profissionais de uma determinada realidade escolar.

Por fim, a pesquisa também é caracterizada como transversal. Seguindo a concepção de Freire e Pattussi (2018), quando dizem que nesse tipo de estudo os dados podem ser coletados através de fontes diretas também chamadas de primárias ou a partir de fontes secundárias.

Desse modo, a pesquisa oportuniza a observação sem que o pesquisador interaja com a população amostral de modo direto, mas por meio de análise e avaliação dos dados observados.

Diante do exposto, pode-se verificar mais detalhadamente os aspetos característicos da pesquisa em foco, por meio do quadro 02.

Quadro 02 – Caracterização da pesquisa

Caracterização da Pesquisa	
Quanto aos objetivos	Pesquisa descritiva
Quanto ao objeto	Pesquisa de Campo
Quanto a abordagem	Qualitativa
Quanto ao tempo	Estudo transversal
Amostra	Amostra não probabilística
Instrumento de pesquisa	Instrumento de coleta de dados: - Protocolo de pesquisa documental - Roteiro de perguntas (entrevista)
Coleta de dados	Entrevista e pesquisa documental
Análise de dados	Utilização do <i>Softwares</i> Quali, como o World Técnica: Análise de conteúdo e documental

Fonte: Elaboração própria (2021)

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa, cuja população é compreendida pela gestora de uma escola da rede municipal de ensino da região oeste do RN e a amostra é a não probabilística. A pesquisa documental deu-se no campo de pesquisa e a entrevista online com um (01) gestor escolar, conforme anuência para realização da pesquisa (APÊNDICE C).

A pesquisa documental ocorreu a partir do acesso a documentos como o PPP, no que concerne a dimensão dos profissionais da educação e formação, onde foram identificadas as metas, ações, entre outros, que o gestor escolar pretende alcançar durante a vigência do referido documento.

No que concerne à entrevista, as questões estruturadas foram elaboradas um roteiro para este estudo, com base em aspectos condizentes com a realidade vivenciada pela escola atualmente. A aplicação da entrevista foi realizada online, com data e horário acordado com o participante. Assim, a entrevista e a pesquisa documental foi conduzida de forma conjunta para o levantamento e análise dos dados.

Nessa perspectiva, foi realizada a entrevista e a pesquisa documental com a gestora da escola da rede municipal de ensino da região oeste do RN. Foi estabelecido, também, discussões com o que nos colocam as bibliografias, para com isso, chegar a uma possível resposta ao problema de pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Como instrumento de pesquisa foi realizado um roteiro de entrevista com perguntas abertas, o qual consta no Apêndice C, sendo este, aplicado via online à gestora da escola campo de pesquisa, bem como, deu-se também, uma análise no documento PPP da referida instituição.

A referida entrevista apresenta um roteiro de questões com um total de 5 itens, os quais o colaborador com a pesquisa deverá responder.

Nessa perspectiva, percebe-se a análise de conteúdo como um “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações [...]” (BARDIN, 1977, p. 30) que por sua vez, contribui para que possamos ter uma compreensão mais assertada possível sobre as informações que os dados poderão nos fornecer, de modo, a ultrapassar incertezas, ao passo em que teremos condições de extrair conteúdos explícitos e/ou implícitos nas respostas referentes à entrevista e em teorias.

Nesse sentido, de acordo com os objetivos da pesquisa, consideramos conforme Gil (1999, p. 168), que:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Com essa pretensão, alcançar respostas viáveis quanto às práticas do gestor escolar, mais precisamente com relação a sua liderança mobilizadora para garantir uma formação técnica, humana e política dos professores.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma atividade imprescindível para a realização de toda e qualquer pesquisa. Nesse sentido, para o estudo em foco, foi feito uso da entrevista com a gestora escolar e o uso dos dados documental Projeto Político Pedagógico da escola campo de pesquisa.

Desse modo, é possível extrair dados favoráveis a uma compreensão mais assertada sobre o papel do gestor escolar, no que concerne ao processo de qualificação profissional dos professores que atuam na referida instituição.

Sob esse prisma, os dados coletados e analisados à luz de teorias e estudos da área da administração pública, sob o viés da gestão escolar, mais especificamente em Bergamini (2008); Canário (2009); dentre outros, nos ajudarão a perceber os impactos que as ações administrativas desenvolvidas em prol da devida qualificação profissional impacta nos resultados apresentados pela instituição, bem como poderão agir em prol do cumprimento de suas atribuições com a melhor qualidade possível.

Ademais, a pesquisa formulou uma entrevista estruturada com questões previamente estabelecidas, tendo como base os pontos abordados no referencial teórico para a confecção das perguntas. Dessa forma, o instrumento de coleta foi aplicado durante um encontro online, a partir do mês de junho do ano de 2021, conforme no cronograma estabelecido.

Para tanto, faz-se necessário uma carta para o entrevistado, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B) de modo a esclarecer ao participante todas as informações sobre a pesquisa, bem como, de forma ética, garantir o respeito aos seus direitos.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Com os dados coletados por meio do PPP da escola colaboradora com a pesquisa, foram realizadas as análises documental interpretativas em busca do que está além do escrito, para que se possa chegar à devida compreensão das informações, como bem elucida Gomes (2007, p.91) “[...] chegamos a uma interpretação quando conseguimos realizar uma síntese entre: as questões da pesquisa, os resultados obtidos a partir da análise do material coletado, as inferências realizadas e a perspectiva teórica adotada”.

Nesse sentido, o PPP consiste em um documento que traz as diretrizes pedagógicas que norteiam o trabalho de todos os segmentos da referida instituição, sendo este, composto pelas dimensões administrativas, pedagógica, política e financeira. Apresenta também, subsídios relacionados às questões da pesquisa e, assim, ao ser analisado em comparação com as questões da entrevista, apresentará respostas significativas para a investigação.

Vale destacar que as questões da entrevista foram transcritas de acordo o referencial teórico que fundamentou a pesquisa. Nesse sentido, para tratamento dos dados, os objetivos

desta pesquisa e a análise destes, estará ancorada na dimensão que trata dos profissionais da educação e formação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os dados coletados, percebe-se que a formação continuada dos professores da escola colaboradora com a pesquisa, faz parte da quarta dimensão do Projeto Político Pedagógico da referida escola, como pode observar no quadro 03.

Quadro 03 – Profissionais da Educação e Formação

DIMENSÃO: PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO				INDICADOR 01 Formação dos profissionais da escola	
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO PARA EXECUÇÃO
Formação dos profissionais da escola.	Formação continuada dos professores.	Inovar em 90% as práticas pedagógicas com uso dos recursos tecnológicos; Estabelecer parcerias.	Buscar voluntários da área de informática para trabalhar os vários usos pedagógicos que podemos fazer com o computador.	Gestão administrativa.	Durante a vigência deste PPP (2020-2021)

Fonte: (PPP, 2021, p.56)

Como bem elucidada a dimensão exposta no quadro 03, vê-se que o gestor escolar é o responsável pela formação continuada dos professores, tendo como meta, alcançar uma inovação de 90% das práticas pedagógicas através dos recursos tecnológicos, como também, ação que busca voluntários para ajudar em tal processo.

Percebe-se, uma coerência o que foi declarado pelo gestor escolar na entrevista e o que consta no PPP da escola. Assim, é perceptível que o gestor é de suma importância no ambiente escolar, de modo que uma participação efetiva desse profissional pode tornar o ambiente muito mais propício ao processo de ensino-aprendizagem.

Com base na entrevista o gestor sofre dificuldades, as quais são relacionadas à administração de recursos financeiros, o que nem sempre favorece a formação de cursos com regularidade, bem como, a falta de disponibilidade de muitos professores, dadas suas mais

diversas atribuições. Nessa perspectiva, torna-se muito difícil oferecer apoio aos professores e auxiliá-los em sua evolução enquanto profissionais da educação.

Assim, ao sofrer dificuldades na oferta de cursos de formação continuada, a escola não consegue evoluir junto com seus alunos, uma vez que, os professores necessitam acompanhar e suprir as dificuldades de seus alunos, dessa maneira, ao não se capacitarem continuamente através de cursos de formação continuada, os profissionais não conseguem desenvolver habilidades que facilitam a inclusão e desenvolvimento de todos os alunos.

Os dados analisados à luz de teorias que tratam das questões que envolvem o teor da pesquisa, se apresenta como uma necessidade de analisar conteúdos de acordo com a relevância e apresentação de caminhos viáveis para a solução da problemática que motivou o estudo e assim, faz-se necessário observar o quadro 04.

Quadro 04 – Resultados alcançados e apresentação dos dados do PPP da escola.

RESULTADOS ALCANÇADOS COM A ENTREVISTA	DADOS APRESENTADOS NO PPP DA ESCOLA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ O gestor se preocupa em proporcionar formação continuada aos professores e tem ofertado cursos; ✓ As formações acontecem em aulas de departamento e, ainda, nas jornadas pedagógicas do início do ano letivo; ✓ A professora do Atendimento Educacional Especializado está desenvolvendo voluntariamente um curso de formação continuada com o tema: “A Educação Especial na conjuntura dos avanços das ciências e das tecnologias”; ✓ Os temas relacionados à Educação Inclusiva, diversidade cultural, novas tecnologias da educação, questões étnico-raciais, sexual, dentre outros, são levados em consideração nas formações; ✓ O gestor escolar reconhece que precisa ser líder, e mobilizar sua equipe, incentivando e contribuindo da melhor maneira possível para que possam buscar a qualificação profissional necessária para o êxito de suas atribuições; ✓ O gestor estabelece critérios para o favorecimento da qualificação profissional dos professores, priorizando temáticas relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem com maior dinamismo e eficácia; ✓ Os critérios estabelecidos para o favorecimento da qualificação profissional dos professores, priorizam temáticas voltadas para a Educação Inclusiva; Diversidade Cultural; Questões étnico-raciais, sexual...; Novas tecnologias na educação, dentre outros; ✓ Os principais desafios que a gestão escolar enfrenta com relação à formação continuada dos professores é a resistência por parte destes para participar das formações, por conta da falta de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A aprimoração dos conhecimentos é relevante para o recriar de nossa prática pedagógica e é uma ação para o biênio; ✓ Organização de estudos por temáticas para que nos reciclemos; ✓ Definem o processo de Formação Continuada dos seus profissionais como uma forma de qualificação e aprimoramento de seus atos no fazer pedagógico.

disponibilidade de tempo para muitas atribuições, e, ainda, a falta de recursos financeiros para a organização e realização dos devidos cursos.	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Elaboração Própria (2021)

De acordo com os dados expostos no quadro 04, percebe-se, que na entrevista com a gestora, ficou claro que há uma preocupação de proporcionar uma formação complementar aos professores, de modo a aprimorar as suas atribuições didático-pedagógicas dentro da sala da aula e, por conseguinte, conseguir alcançar melhores resultados nas aprendizagens dos alunos. Pode-se observar, no primeiro questionamento dirigido à referida gestora da escola colaboradora com a pesquisa, foi questionado: A escola oferece cursos de formação continuada aos professores?. E, em resposta, ela diz que “sim”.

Verificou-se através do Projeto Político Pedagógico da escola, que essa é uma ação a ser desenvolvida, quando diz que: “[...] sabendo que a aprimoração de nossos conhecimentos é relevante para o recriar de nossa prática pedagógica uma ação a se pensar para nossa escola, neste biênio, a organização de estudos por temática para que nos reciclemos. (PPP, 2021, p.67).

Foi questionado à gestora em que periodicidade acontecem as formações continuadas dos professores, ou seja, se tais formações aconteciam bimestralmente, semestralmente ou em outros períodos. Foi obtido como resposta, que as formações não aconteciam bimestralmente, tampouco semestralmente, eram ofertadas em aulas de departamento, ou seja, momento em que a supervisão, coordenação pedagógica e professores se reúnem para planejar, discutir sobre diversas temáticas relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem e, ainda, nas jornadas pedagógicas do início do ano letivo.

Durante a entrevista, a gestora disse que o docente responsável pelo Atendimento Educacional Especializado está desenvolvendo um curso de formação continuada com o tema: “A Educação Especial na conjuntura dos avanços das ciências e das tecnologias, que é uma atividade sem remuneração, mas que conta para a atualização do currículo da professora e contribui para o aprimoramento das atividades didático-pedagógicas desenvolvidas na escola.

Ao dar continuidade a entrevista, foi questionado sobre o apoio, incentivo e oportunidade que a gestão escolar precisa dar à formação continuada dos professores, e se a gestão escolar tem realizado tais ações, o trecho da resposta está transcrito a seguir:

Sim. Entendemos que a formação continuada é de necessidade e importância indiscutível, e assim, enquanto gestora tenho organizado e contribuído para que

peças especializadas em assuntos relacionados a área da educação, como Educação Especial, uso de tecnologias na educação, gestão democrática e participativa na escola, dentre outros, possam colaborar com a qualificação profissional da nossa equipe gestora e pedagógica. Quanto a esses aspectos, não medimos esforços.

Assim, percebe-se que, a gestora contribui de certa forma a qualificação profissional necessária e atende diversas demandas como Educação Inclusiva, diversidade cultural e novas tecnologias da educação, o que entra em consonância com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola em que atua. É perceptível no documento que: “[...] definem o processo de Formação Continuada dos seus profissionais como uma forma de qualificação e aprimoramento de seus atos no fazer pedagógico [...]” (PPP, 2021, p.67).

Qual a importância do gestor escolar para o processo formativo dos professores? Essa foi a terceira indagação à gestora e, como resposta, ela destacou que: “O gestor escolar enquanto líder, deve mobilizar sua equipe, incentivando e contribuindo da melhor maneira possível para que possam buscar a qualificação profissional necessária para o êxito de suas atribuições.”

Em seguida, como quarto questionamento: Que critérios são estabelecidos pela gestão escolar para o favorecimento da qualificação profissional de seus professores? Ao que foi respondido:

Dentre os critérios estabelecidos para o favorecimento da qualificação profissional dos professores, priorizamos temáticas relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem com maior dinamismo e eficácia; Educação Inclusiva; Diversidade Cultural; Questões étnico-raciais, sexual...; Novas tecnologias na educação, dentre outros.

Por fim, sobre os desafios do gestor escolar com relação à formação continuada dos professores, a resposta obtida foi:

Os principais desafios que a gestão escolar enfrenta com relação à formação continuada dos professores é a resistência por parte destes para participar das formações, por conta da falta de disponibilidade de tempo para muitas atribuições, e ainda, a falta de recursos financeiros que parte da Administração Pública Municipal para a organização e realização dos devidos cursos.

Percebe-se, o maior desafio apontado pela gestora foi a resistência dos professores à uma formação continuada, sendo os principais motivos: falta de disponibilidade destes profissionais e, sobretudo, a falta de recursos financeiros para a realização desses cursos.

Nessa perspectiva, a escassez de recursos financeiros por parte da escola e da administração pública, inviabiliza o surgimento de oportunidades de cursos de formação continuada aos professores, o que, muitas vezes, desestimula o corpo docente da instituição. Assim, muitos professores não conseguem aproveitar as pequenas oportunidades que

aparecem para sua formação, o que dificulta a qualificação desses profissionais. Sendo estes, uns dos entraves que a instituição educacional sofre.

Desta forma, percebe-se, a necessidade que o poder público forneça um suporte financeiro satisfatório ou que disponha diretamente os cursos aos professores, de modo, a suprir as demandas e tornar possível a formação continuada, assim, garantir aos alunos o direito inalienável de acesso à educação de qualidade, garantido constitucionalmente. Sob essa ótica, o gestor escolar está investindo na formação dos professores de maneira sutil, apesar dos entraves que permeiam a sua execução.

Diante desse cenário, foi possível entender o panorama da situação da escola, encontrando os benefícios de uma formação contínua dos professores e as dificuldades que a escola sofre em ofertar os cursos de acordo com as necessidades e expectativas dos professores e, sobretudo, das necessidades de aprendizagens dos alunos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da pesquisa em pauta foi mais uma oportunidade de aprendizado condizentes com as atribuições do gestor escolar, sobretudo no que concerne ao processo de formação continuada dos professores da instituição em que administra, com olhar para as contribuições, desafios e práticas do gestor escolar, no sentido de oportunizar a formação dos profissionais da escola, mais especificamente dos professores, uma vez que, o processo de construção de conhecimentos da equipe pedagógica é de fundamental importância para o êxito do processo de ensino aprendizagem, que é reflexo das práticas desenvolvidas pelos atores sociais da escola.

Através dos resultados apresentados, foi possível entender o papel do gestor escolar enquanto líder, incentivador e promotor de ações em prol do sucesso da instituição a que faz parte, e assim, perceber os critérios utilizados pelo referido profissional para o favorecimento de formação continuada aos professores da escola campo de pesquisa, este, se apresenta consciente da necessidade e relevância de ações voltadas à qualificação profissional dos professores.

Sob esse prisma, teorias, estudos que discutem questões relacionadas às práticas do gestor escolar no que tange ao favorecimento de oportunidades, incentivos e motivações para que os professores possam se qualificar profissionalmente como as de Luck (2008); Libâneo (2008); dentre outros, são de fundamental importância para aprofundamento e/ou aprimoramento teórico da questão.

Assim, pode-se perceber que a escola colaboradora com a pesquisa, apesar de não dispor de recursos financeiros suficientes para a realização de cursos de formação continuada para os profissionais da escola que administra, sempre que algum professor especializado se dispõe a realizar minicursos, oficinas ou outros formatos, como é o caso do docente do Atendimento Educacional Especializado, ou seja, que tem desenvolvido tais atividades relacionadas à Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva, dentre outros, a escola é receptiva e está disposta a contribuir no que está ao seu alcance.

Além das referidas formações, os professores da escola participam das jornadas pedagógicas promovidas pela Secretaria de Educação a cada início de ano letivo, e de cursos que orienta a participação e envolvimento, bem como das discussões realizadas nas aulas de departamento, que são momentos também formativos.

É válido frisar, que a gestora destaca como um dos desafios enfrentados com relação ao desenvolvimento de formação continuada para os professores, a resistência destes em participar dos cursos, haja vista que dispõem de pouco espaço de tempo para conciliar diversas atividades.

Nesse contexto, percebe-se a necessidade de maiores e melhores investimentos pra que a escola possa realizar satisfatoriamente a formação continuada dos seus professores, mas sobretudo, que os profissionais da educação despertem para a necessidade e a importância de buscar cada dia mais, conhecimentos que favoreçam a inovação de suas práticas pedagógicas e, conseqüentemente, o desenvolvimento de um processo de ensino-aprendizagem em que os alunos possam desenvolver competências e habilidades que lhes ajudem a ter uma atuação crítica, ativa e participativa na sociedade a que pertencem, o que do contrário, irá ter uma vivência aleatória e sem sentido.

Sendo assim, o estudo em evidência atesta que o aprender, inovar, segue um percurso dinâmico movido pelas constantes transformações e com estas novas necessidades, o que favorece a percepção de que as considerações aqui expressas, não são conclusivas, e por isso, devem ser aprofundadas através de vários estudos.

Vale ressaltar que a pesquisa apresenta limitações no que concerne a um comparativo com a realidade, o que poderá ser realizado em estudos futuros, de modo, a propiciar conhecimentos mais abrangentes sobre as práticas do gestor escolar com ênfase na formação continuada de professores.

Faz-se necessário, destacarmos a relevância da pesquisa aqui apresentada para os profissionais que atuam e/ou desejam atuar na educação, mais precisamente na gestão escolar, uma vez que, evidencia o quanto é preciso que este profissional seja comprometido com a qualificação profissional de sua equipe nesta sociedade moderna, que por sua vez, não é concluída com a graduação, pós graduação, mas é um processo contínuo e dinâmico dado as constantes mutações das ciências e tecnologias que refletem na sociedade da qual fazemos parte.

Nesse sentido, a escola precisa ter condições de acompanhar tais mutações, de modo a favorecer as melhores oportunidades possíveis para que os alunos possam desenvolver as competências e habilidades necessárias às suas vivências nos mais variados contextos em que possam se fazer presentes.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, Fernando Luís. **Formação de professores no Brasil : diagnóstico, agenda de políticas e estratégias para a mudança.** São Paulo : Moderna, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 5 ed. São Paulo, 2008.
- CANÁRIO, Rui. **A Escola tem Futuro? Das Promessas às Incertezas.** Ed.Artmed, 2009.
- CERQUEIRA, Leonardo Meirelles; GONZALEZ; Wania Regina Coutinho; BERNADO, Elisângela da Silva. **Política de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro: repercussões na gestão escolar e no currículo.** Práxis Educativa, Ponta Grossa, p. 679-680, v. 11, n. 3, set./dez., 2016.
- COSTA, F. J. F. **Ideologia e Educação na Perspectiva da Ontologia Marxiana.** 2007. 147 f. Tese (Doutorado em Educação Brasileira) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.
- DEMO, P. **Desafios Modernos da Educação.** Petrópolis, Vozes, 1993.
- Freire, M.C.M.; Pattussi M.P. **Tipos de estudos.** IN: ESTRELA, C. **Metodologia científica. Ciência, ensino e pesquisa.** 3ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018. P.109-127.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Editora Paz e Terra, 1996.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas,1999.
- GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 67-68, Mar./Abr. 1995B.
- GOMES, R. **Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa.** In.: DESLANDES, S. F; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S.(org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 26 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. P. 79-108.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica.** 2.ed. Campinas, SP. Editora Alínea, 2001.
- HOFFMANN, Jussara. **Avaliação: mito e desafio: uma perspectiva construtivista.** 37ª ed. Porto Alegre: Mediação, 2006.
- IMBERNOM, F. **Formação continuada de professores.** Porto Alegre: Artmed, 2010.
- JULIATTO, C.I. **Parceiros educadores: estudantes, professores, colaboradores e dirigentes.** Curitiba: Champagnat, 2007.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S.; **Educação escolar: políticas estrutura e organização.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação).

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1982.

_____, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MILITÃO, Andréia Nunes e LEITE, Yoshie Ussami Ferrari, A gestão democrática: Elemento articulador para o desenvolvimento profissional docente para melhoria da escola pública. UNESP- Junqueira & Marin Editores-Livro 2, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NÓVOA, Antônio. **Vidas de Professores.** Porto, Portugal: Porto Editora, 2 ed. 1995.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Organizadora). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens.** 7. Ed.-Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PAIVA, Francisco Jailson de. **Gestão participativa: impactos sobre a produtividade organizacional.** 1. ed. Curitiba: Appris, 2016.

SILVA, E. T. **De como ser um mau professor/ de como ser um bom professor.** In: _____. O professor e o combate à alienação imposta. São Paulo: Cortez, 1991.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. In: Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível.** Campinas: Papyrus, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche (org.) **Gestão da Escola – Desafios a enfrentar.** Rio de Janeiro. Editora DP&A, 2002.

ZEICHNER, K. **Para além da divisão entre professor-pesquisador e pesquisador acadêmico.** In: GERALDI, C.; FIORENTINI, D.; PEREIRA, E. (Orgs.). Cartografias do trabalho docente. São Paulo: Mercado das Letras, 1988.

<https://revistaeducacao.com.br/2016/11/16/gestao-publica-precisa-entender-particularidades-da-educacao/>. Acesso em: 22 jul. 2021.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE REVISÃO DA LITERATURA

Objetivo da revisão

A finalidade da realização de uma revisão literária consiste na necessidade de perceber as principais contribuições da literatura em destaque para a temática do estudo, bem como as possíveis fragilidades e/ou lacunas existentes nestas.

Fontes primárias:

Como fontes primárias, fizemos uso de artigos científicos disponibilizados tanto na Scielo como no Google acadêmico, dentre outros, além dos materiais disponibilizados nas disciplinas estudadas durante a realização do curso de Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN.

Strings de busca:

Como strings de busca fizemos uso de: Gestão escolar; Formação continuada de professores; O gestor escolar enquanto articulador da formação continuada de professores, dentre outros.

Crítérios de inclusão:

Para a seleção e organização de estudos, seguimos os seguintes passos norteadores para inclusão:

- ✓ Buscas de materiais para leituras e seleções de artigos científicos, referenciais bibliográficos de acordo com a linha de pesquisa;
- ✓ Seleções de materiais de acordo com períodos de revisões;
- ✓ Realizações de fichamentos;
- ✓ Sistematização de conhecimentos

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEDIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Ao Sr. **[NOME DO RESPONSÁVEL]** [Município], XX de XXXX de 20XX.
[Cargo do Responsável]

Prezado Sr. **[Nome do responsável]**,

A presente pesquisa está sendo desenvolvida como critério para conclusão do Curso de Graduação em Administração Pública, vinculado à Secretaria de Educação a Distância (SEDIS), da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Eu, **[Nome do aluno]**, sou o responsável pela pesquisa sob a orientação da professora Dinara Lestye Macedo S. Calazans e tutoria da prof. Evangelina Bastos.

Informamos que a pesquisa tem o objetivo: **[incluir objetivo geral da pesquisa]**. Também esclarecemos que todos os dados levantados serão utilizados somente para fins acadêmicos, resultando na elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o qual poderá subsidiar possíveis publicações científicas.

Sobre a utilização dos dados levantados, deverá ser informada a opção que indicar o nível de sigilo desejado, conforme Quadro 1.

Quando 1 – Opções de nível de sigilo para publicações acadêmicas.

Opção	Descrição
A	Nome da organização e dados utilizados na pesquisa podem ser divulgados em publicação acadêmica.
B	O sigilo quanto ao nome da organização deve ser mantido. Os dados utilizados na pesquisa podem ser divulgados em publicação acadêmica.
C	O sigilo quanto ao nome da organização e dados fornecidos deve ser mantido. Desta forma, será atribuído nome fictício à organização e os dados coletados de natureza quantitativa serão alterados por um multiplicador, quando aplicável.

Dinara L. M. S. Calazans
Professora do Magistério Superior -
DEPAD/UFRN

[Nome do aluno]
Aluno responsável pela pesquisa
[Matrícula do aluno]

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu, **[NOME POR EXTENSO DO RESPONSÁVEL]**, responsável pela organização **[NOME DA ORGANIZAÇÃO]**, autorizo a realização desta pesquisa, aplicando opção de sigilo da letra _____, conforme Quadro 1.

[Nome do responsável]
Responsável pela organização

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO
NORTE**
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEDIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Para a realização da pesquisa intitulada O administrador escolar como articulador da formação continuada dos professores, objetiva conhecer como as práticas do gestor escolar podem favorecer a formação dos professores, mais precisamente com relação a sua liderança mobilizadora para garantir uma formação técnica, humana e política dos professores. Ressaltando que a utilização dos dados será apenas para fins acadêmicos

Nesse contexto, é preciso compreender o papel da administração pública sob o viés da gestão educacional e/ou escolar, o que se faz necessário saber algumas questões relacionadas à referida gestão, tais como:

1- A escola oferece cursos de formação continuada aos seus profissionais, mais especificamente aos professores?

Sim

Não

Se sim, em que periodicidade as formações acontecem?

Bimestralmente

Semestralmente

Outros

2- Com a compreensão de que o gestor escolar enquanto líder desempenha papel de fundamental importância no que concerne ao processo de qualificação profissional das pessoas que fazem parte da instituição que gerencia, gostaríamos de saber a sua concepção quanto ao apoio, incentivo e oportunidades que o gestor escolar precisa disponibilizar no que tange a formação continuada dos professores. Enquanto gestora, a senhora tem realizado tais ações? Como?

- 3- Qual a importância do gestor escolar para o processo formativo dos professores?
- 4- Que critérios são estabelecidos pela gestão escolar para o favorecimento da qualificação profissional de seus professores?
- 5- Que desafios a gestão escolar enfrenta com relação à formação continuada dos professores?