

Artigos Originais

A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES EDUCACIONAIS

Original Articles

THE CONTINUOUS GRADUATION OF EDUCATION MANAGERS

Edson Inforsato¹

tamoyo@fclar.unesp.br

<http://lattes.cnpq.br/0792309624270467>

Andrea Santana²

santanaam@ig.com.br

<http://lattes.cnpq.br/4835407468291098>



CAMINE: Cam. Educ. = CAMINE: Ways Educ., Franca, SP, Brasil - eISSN 2175-4217 - está licenciada sob [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) 

RESUMO: Neste artigo o tema da formação continuada aparece associado à análise de necessidades, conforme a fundamentação teórica utilizada. O objetivo dele foi identificar os fatores que motivam e desmotivam a formação continuada dos gestores educacionais (diretores, vices, coordenadores pedagógicos e assistentes educacionais pedagógicos) de dez escolas municipais da cidade de Araraquara. Os gestores foram ouvidos mediante questionário, relato de narrativas e entrevistas; e o posicionamento da Secretaria Municipal de Educação através de uma entrevista. Conforme o relato destes gestores foi possível perceber a distância entre as concepções dos idealizadores das formações representados pela Secretaria Municipal de Educação e o público alvo delas. Os resultados demonstram que as formações oferecidas não correspondem às necessidades vivenciadas por estes gestores e professores; suas concepções e dilemas não são levados em consideração ao se elaborar uma iniciativa de formação continuada.

Palavras-chave: formação continuada. análise de necessidades. gestores da escola pública.

ABSTRACT: *In this article the issue of continuing education is associated with the needs analysis, according to the theoretical used. The aim of this study is identify the factors that motivate or discourage the continuing education of educational managers (principals, vice-principals, coordinators and educational assistants) into ten public schools in the city of Araraquara. The managers have been heard through questionnaire, report narratives and interviews. The position of the Education Department have been got through an interview. According to these managers reports it was possible to notice the distance between the conceptions of the creators of the courses, represented by the Municipal Education, and their target. The results give evidences that the training offered do not correspond to the needs faced by these principals and teachers, their conceptions and dilemmas are not taken into consideration to elaborate a continuing education initiative.*

¹ Professor Doutor do Departamento de Didática da UNESP/Araraquara.

² Possui graduação em Letras pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) (1998), mestrado (2003) e doutorado (2010) em Educação Escolar também pela UNESP.

Keywords: *continuing education. needs analysis. public school managers.*

INTRODUÇÃO

As informações contidas no presente artigo integram uma pesquisa realizada em dez escolas municipais de Araraquara, trata-se de dez escolas que apresentam como característica em comum possuírem os três ciclos de ensino: ciclo I (1º. ao 3º ano), ciclo II (4º. ao 6º. ano) e ciclo III (7º. Ao 9º. Ano) este foi o critério utilizado para a seleção delas. O objetivo deste estudo foi traçar um mapeamento da formação continuada oferecida aos gestores, bem como conhecer o perfil deste profissional e quais as suas necessidades de formação continuada, o corpus da pesquisa foi composto por 35 gestores (10 diretores, 05 vice-diretores, 04 assistentes educacionais pedagógicos e 16 coordenadores pedagógicos). Para este levantamento foram utilizadas diferentes metodologias: questionário, escrita de narrativas e entrevista com um gestor de cada unidade escolar.

A formação continuada e avaliação de necessidades são conceitos muito recorrentes neste artigo, pois um está, dentro desta perspectiva, associado ao outro, a análise de necessidades está centrada nos gestores com vista a melhorar a formação continuada recebida.

O conceito de necessidade é bastante amplo e carregado semanticamente, esta imprecisão conceitual faz com que seja necessário muito cuidado para transpô-lo para a área educacional ou qualquer outra.

Tal verbete foi definido no dicionário Houaiss (2009) como:

- 1 qualidade do que é necessário
- 2 o que não se pode evitar; inevitável
- 3 o que é imprescindível
- 4 o que é útil; conveniência
- 5 carência (do que é preciso), falta
- 6 precisão momentânea; apuro
- 7 extrema penúria; pobreza, miséria
- necessidades
- 8 funções fisiológicas relativas ao aparelho excretor.

Como pode ser visto a palavra “necessidade” é polissêmica, por isso pode trazer diversas ambigüidades, neste estudo, o termo tem significado do que é imprescindível para a formação continuada do professor, cujo suprimento é indispensável para se atingir à plenitude profissional, as necessidades apontadas serão vistas como lacunas a serem preenchidas a fim de que se possa alcançar uma

melhora na qualidade de ensino ministrado nas escolas públicas e na gestão escolar.

Segundo Rodrigues e Esteves (1993), a análise de necessidades pode ser vista como um conjunto de procedimentos utilizados para planificar certo tipo de profissional, ela é usada na formação continuada de adultos independente de sua área de atuação, ela pode ser centrada tanto no formando buscando suprir suas lacunas, seus interesses e motivações, ou centrar-se no formador, adequando a formação esperada pelo formando a aquela dada pelo formador, ou instituição.

A análise de necessidades aparece como uma forma de pesquisa utilizada para guiar futuras ações de formação que realmente sejam eficientes atendendo as demandas dos formandos, falar em necessidades de formação só faz sentido quando se pensa em sujeitos e contextos específicos, uma vez que o próprio conceito de necessidade está ligado a certos valores, não há necessidades absolutas.

A avaliação das necessidades é capaz de fornecer informações úteis que auxiliem na escolha das temáticas e metodologias das atividades de formação, a análise de necessidades é um instrumento mais pedagógico do que técnico, uma vez que o conhecimento das necessidades formativas de determinado grupo profissional faz com que o grau de incerteza diminua, tornando possível pensar em iniciativas de formação mais eficazes, pois partiriam das necessidades dos formandos.

O tema da formação continuada parece bastante comum na área educacional, entretanto esta pesquisa difere do modelo normalmente oferecido. Segundo Fusari (1997), falar de formação continuada para professores ou gestores não pode ser sinônimo de se pensar em cursinhos, é necessário repensar as políticas de formação continuada dos educadores, seus projetos, seus objetivos, seus conteúdos, suas ações/modalidades e as avaliações do processo e dos resultados. Por não haver uma bibliografia própria para a formação dos gestores foi usado como referencial teórico autores que trabalham com a formação de professores, por isso algumas adaptações se fizeram necessárias, embora o gestor tenha sua formação inicial como professor ao se tornar gestor suas necessidades de formação são diferentes.

Fusari (1997) ao fazer referência às suas pesquisas anteriores afirma ter identificado problemas na área do diagnóstico de necessidades de formação

continuada, acarretando numa desarticulação entre a oferta de ações e os problemas encontrados que somados a descontinuidade das ações e a má utilização de verbas públicas apenas inviabilizavam uma formação continuada de sucesso. Uma das funções do professor –coordenador é ser agente de formação continuada dos seus professores, por isso é importante que ele esteja bem preparado e tenha um momento para realizar isto, o que muitas vezes não acontece na prática, como é possível perceber neste estudo.

A formação continuada deve acontecer relacionando formação inicial com prática profissional, é necessário buscar a unidade, um “[...] continuum, no qual a formação contínua é referência para a inicial e esta para aquela e ambas envolvem a prática profissional dos educadores.” (FUSARI, 1997, p. 161).

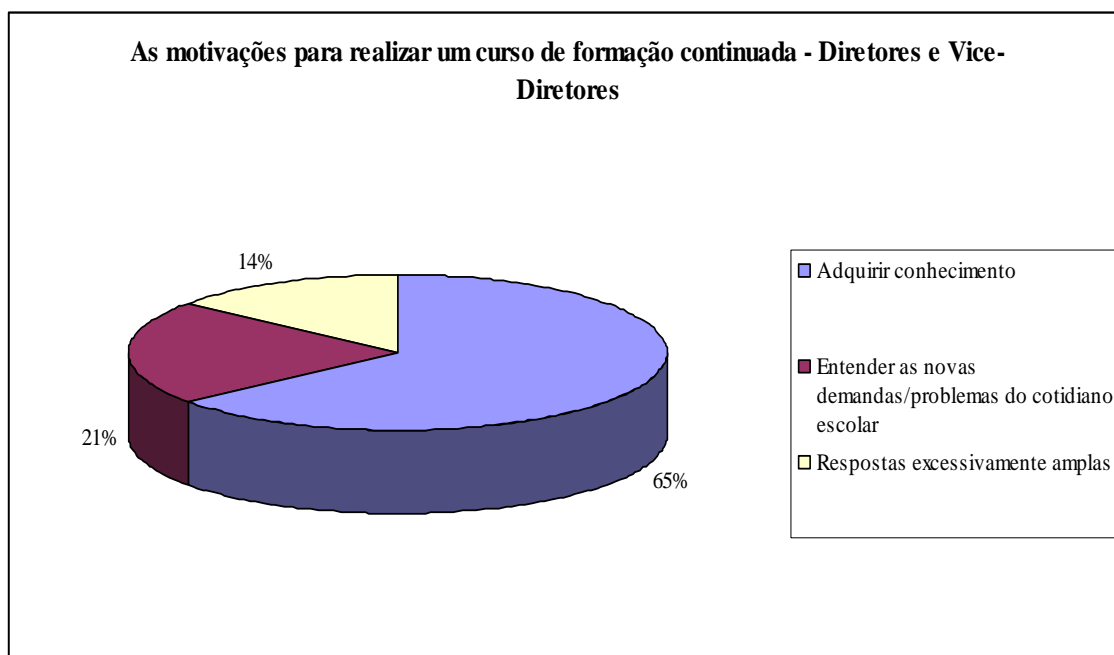
Segundo Estrela (2006), os projetos de formação centrados nos problemas decorrentes das situações de trabalho são os que mais resultados deram. É preciso partir da cultura da escola e dos professores para conseguir melhorar a realidade, trata-se de dar voz aos professores e aos gestores dentro da formação continuada.

Nesta perspectiva, a escola deve se tornar um local dialógico de construção de identidades, uma organização democrática e participativa. Para a autora, uma ação educativa, como uma formação de professores ou gestores, e uma organização escolar devem ser construídas a partir do real e da análise crítica das teorias que permitam interpretá-lo ou esclarecê-lo, uma boa teoria por si só não garante uma boa prática.

CONHECENDO A OPINIÃO DOS GESTORES SOBRE AS INICIATIVAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA

No instrumento de pesquisa, o gestor foi indagado sobre sua motivação a procurar um curso de formação continuada, tal indagação tinha como intenção perceber o que leva estes profissionais a procurarem um curso de formação continuada. Para melhor compreender as respostas obtidas os gestores foram divididos em dois grupos: o primeiro composto por diretores e vice- diretores e o segundo pelos coordenadores pedagógicos e assistentes educacionais. Eis o gráfico um:

Gráfico 1 - Motivações para a Realização de um Curso de Formação Continuada – Diretor e Vice



Fonte: Levantamento de dados junto aos gestores municipais de Araraquara-SP, 2009.

É evidente que a maioria colocou como fator motivador a aquisição de conhecimento, resposta até certo ponto esperada, não houve nenhuma referência ao plano de carreira municipal que incentiva e paga diferenciadamente quem participa de algum tipo de formação continuada.

É possível associar o segundo fator responsável pela motivação ao realizar um curso ao primeiro, pois entender e enfrentar as novas demandas escolares são atitudes que passam por uma tomada de conhecimento também, saber qual função da escola de hoje é uma tarefa que exige leitura e reflexão.

Um fator destacado nas entrevistas, e que não apareceu nas respostas fornecidas ao questionário, foi a pouca oferta de cursos de formação para os gestores, o que tem levado os profissionais a procurarem cursos por iniciativa própria fora da rede municipal.

Conforme depoimento de alguns gestores, a rede municipal ficou muito tempo sem investir na formação continuada da equipe diretiva das escolas (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, assistente educacional pedagógico), a partir de 2009 que esta situação está sendo revista. Tal situação não impediu os profissionais de procurarem formações em outras instâncias como na Universidade, o que ,

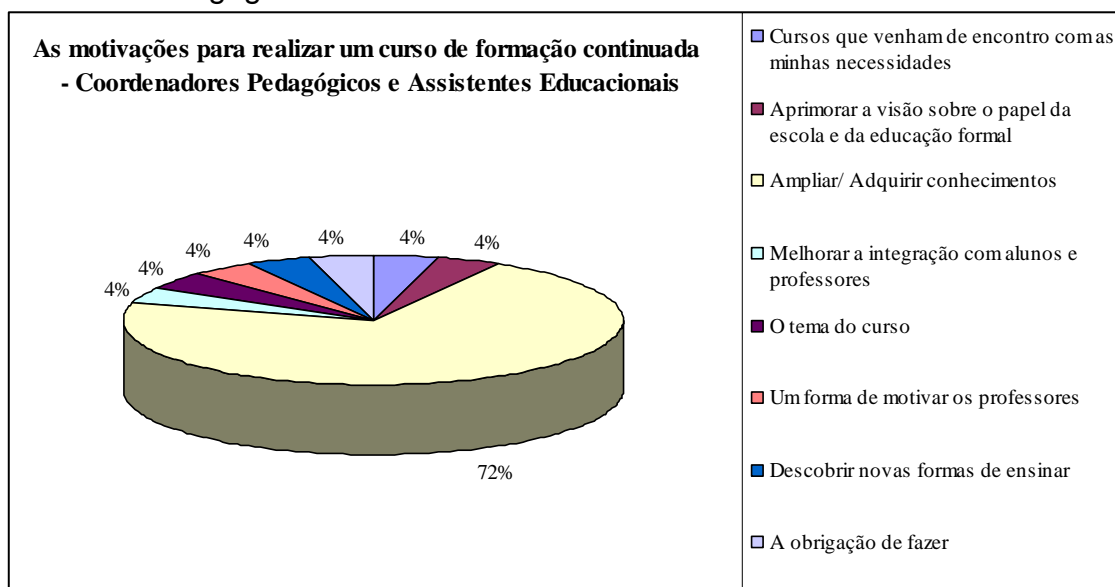
conforme relato, resultou em decepção, uma vez que esta não aborda questões da realidade escolar e foca suas atenções muito mais na teoria do que na prática.

O curso de Gestão Escolar da UNESP - foi muito teórico, não acrescentou muito à prática, o que nos valeu foram os pontos com diploma para ascensão na carreira. Alguns congressos voltados ao tema Gestão Escolar que também estavam muito distante da realidade. (resposta dada ao questionário, parte dissertativa).

É possível perceber, através deste relato, o descontentamento do gestor frente a uma iniciativa de formação oferecida pela universidade, tal informação reforça a idéia da distância existente entre a realidade da escola e a concepção que a universidade tem dela, não há referência a nenhuma formação oferecida por estas instituições que tenha partido da realidade da escola, que tenha sido pensada a partir das demandas dos próprios gestores, o que tudo indica que se trata de cursos fechados com um conteúdo programático estipulado a priori, independente das necessidades dos gestores.

O gráfico dois mostra as motivações do coordenador pedagógico e do assistente educacional para a realização de uma formação continuada:

Gráfico 2 - Motivações para a Realização de um Curso de Formação Continuada- Professor Coordenador Pedagógico e Assistente Educacional Pedagógico



Fonte: Levantamento de dados junto aos gestores municipais de Araraquara-SP, 2009.

Tal como os diretores e vices, os coordenadores pedagógicos e os assistentes educacionais pedagógicos também apontaram como fator decisivo na

motivação para realizar um curso a aquisição e ampliação de conhecimentos, as demais respostas tiveram uma incidência menor e igual, pois apresentaram o mesmo número de ocorrências.

Evidentemente adquirir conhecimento é uma motivação nobre, contudo pode representar uma resposta estereotipada e, portanto, menos rica enquanto dado informativo, ao contrário de respostas mais justificadas, como esta:

Descobrir novas formas de ensinar, uma vez que a formação inicial não oferece ao professor subsídios necessários para uma eficaz atuação em sala de aula. (resposta dada ao questionário, parte dissertativa)

Aprimorar a visão sobre o papel da escola e da educação formal na vida dos alunos de hoje, para promover orientações e ações mais significativas para eles e colaborativas para os professores. (resposta dada ao questionário, parte dissertativa).

Tais respostas, embora pudessem ser classificadas no item adquirir conhecimentos, uma vez que essencialmente também refletem uma busca por novos saberes, foram consideradas separadamente, graças à justificativa dada. No primeiro depoimento, é feita uma crítica à formação inicial que seria incapaz de preparar o futuro docente para o bom exercício da função. O segundo depoimento também reflete a busca de um conhecimento, mas que ele contribua para que o profissional faça uma ressignificação da educação formal para que ela consiga atingir aos alunos e aos professores.

Outra resposta bastante interessante fez referência a obrigatoriedade de alguns cursos, declarando que quando o mesmo é obrigatório estar motivado ou não, não faz diferença, você deve se motivar a força:

O tema tratado – se é de minha necessidade e se pra fazer por obrigação (ou não tenho escolha, me motivo por obrigação). (resposta dada ao questionário, parte dissertativa).

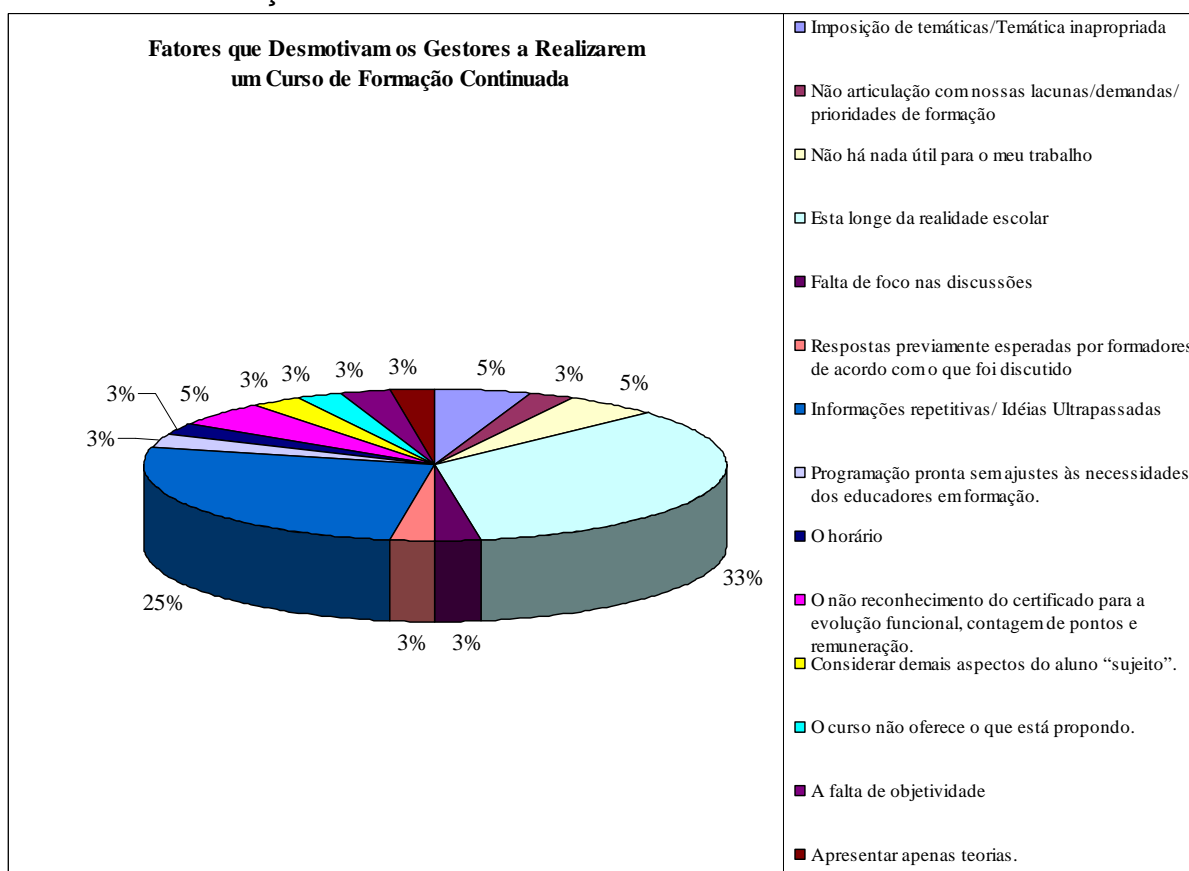
Tal depoimento, além de mostrar que a motivação ocorre pelo tema tratado, mostra também que caso fosse uma necessidade de formação do gestor, ele se sentiria motivado, como isto normalmente não ocorre, não haveria motivação. Esta resposta traz um dado novo, o fator da obrigatoriedade, mesmo que o gestor não tenha interesse em alguns cursos é obrigado a fazê-lo.

Nestas respostas também não foi citado como fator de motivação o aumento salarial relativo aos cursos realizados, talvez tal resposta tenha parecido um pouco “mercantilista” e por isso tenha sido evitada, mas apareceu nas entrevistas.

Para complementar a questão sobre a motivação para realizar um curso de formação, foi indagado o que desmotivava o gestor ao procurar um curso de formação continuada, esta indagação é inversamente semelhante à anterior, porém a sua análise foi feita de modo distinto, pois lendo as respostas encontradas foi possível perceber que se as razões que motivam os gestores a realizarem um curso de formação variam de acordo com sua função na escola, as que os desmotivam são as mesmas, independente de seu papel na unidade escolar:

O gráfico três mostra os fatores desmotivadores de uma formação continuada:

Gráfico 3 - Fatores que Desmotivam os Gestores a Realizarem uma Iniciativa de Formação Continuada



Fonte: Levantamento de dados junto aos gestores municipais de Araraquara-SP, 2009.

Há algumas respostas muito recorrentes, como o fato do curso estar afastado da realidade, e diversas iniciativas de formação continuada apresentarem sempre o

mesmo foco. Durante as entrevistas foi possível perceber que há algumas temáticas recorrentes, como a leitura e a escrita; o grande problema para os gestores é que elas são abordadas sempre com o mesmo enfoque e a mesma metodologia.

Este tipo de crítica caracteriza o tipo de formação comumente oferecida, trata-se da compra de pacotes fechados de formação sem um prévio levantamento das necessidades de quem fará o curso. Dado comprovado por este trecho de uma das entrevistas:

[...] mas eu percebo que em muitos momentos elas (responsáveis pelos cursos) não tem elas próprias ali não tem abertura para poder dar um depoimento, elas estão meio engessadas, elas tem que dar conta de cumprir um determinado conteúdo em tanto tempo então a gente percebe claramente isso elas vem com uma proposta, uma pauta do encontro de minuto a minuto esta tudo calculado, tudo engessado, prontinho. (entrevista no. dez).

Neste trecho selecionado é possível perceber o tipo de formação continuada oferecido pela Secretaria Municipal de Educação, trata-se de um pacote fechado independente das necessidades ou expectativas dos gestores, ou do contexto das escolas que integram a rede municipal, enfim é uma concepção de formação diferente daquela que se baseia na análise de necessidades.

A formação continuada realizada mediante a avaliação de necessidades é um dos caminhos para que a educação atinja maior nível de qualidade, o que não significa acreditar que ela por si só seja capaz de resolver todos os problemas encontrados na educação brasileira, nem tampouco que ela deva substituir uma formação inicial precária, ao contrário seria importante que a universidade enquanto primeira formadora destes profissionais conhecesse as necessidades de formação deles e refletissem sobre os cursos que oferecem.

Segundo Rodrigues e Esteves (1993), a complexidade da ação educativa tanto dos gestores como dos professores está associada a resolução de problemas que surgem sem preparação prévia, por isso quem deve diagnosticar estes problemas é o professor e o gestor, cada um na sua esfera de atuação, pois lidam com esta realidade e a conhecem melhor que ninguém, uma hipótese de formação continuada é a centrada nesta resolução de problemas, nas quais as necessidades avaliadas estejam relacionadas a experiência destes gestores. Um curso de formação repetitivo e que não leve em consideração as necessidades de formação

destes gestores não cumprirá sua função formadora, e será cursado apenas por obrigação.

O grau de eficiência de uma formação está associado à participação e envolvimento pleno dos formandos, desde o levantamento das necessidades até a formulação dos objetivos da iniciativa em questão, por isso este estudo acredita que seja importante a participação ativa dos gestores na estruturação dos seus cursos de formação continuada desde a estruturação da temática, duração, horário e que a formação possa ser flexível o suficiente para tomar outros rumos de acordo com as reflexões feitas.

Aliar a formação continuada com a avaliação das necessidades significa mudar o paradigma atual de formação continuada, partir das necessidades de formação de cada grupo de profissionais e realizar não um cursinho, ou alguma atividade pontual, mas propiciar a reflexão de certos pontos importantes dentro da própria escola.

Este tipo de formação acabaria com um fator desmotivador que embora no questionário não apareça, nas entrevistas foi mencionado como um dos problemas das formações oferecidas, trata-se da falta de continuidade e do afastamento dos cursos da realidade escolar.

A falta de continuidade das iniciativas de formação continuada apareceu como um problema para os gestores, os cursos são oferecidos de oferecidos de forma estanques, um não apresenta ligação com o outro, de acordo com os depoimentos é como se sempre estivessem fazendo a mesma formação, sem levar em conta o que já foi feito. Esta também é uma característica de uma política de formação continuada precária, por desconhecer a realidade de sua clientela parece estar sempre no mesmo nível de formação.

Outro dado revelado foi a falta de diálogo com as escolas ao se montar uma formação continuada, os gestores declaram que uma formação continuada eficaz deveria conhecer a realidade da escola e ser discutida/pensada juntamente com eles que estão vivenciando o cotidiano escolar e conhecem os problemas existente. Conforme este trecho de uma das entrevistas:

[...] a secretaria da educação tem uma visão da gente assim como se a gente fosse muito limitado em relação ao conhecimento e às vezes eles te falam coisas que são óbvias, eu converso muito com as diretoras e coordenadoras e tal então eu não sei se é uma essa

falta de freqüentar as escolas de ouvir a gente e tal, então acho que as vezes eles diminuem muito o papel da gente.(entrevista no. dez)

Nesta fala é possível perceber uma crítica à estrutura da rede municipal de ensino, na qual as pessoas encarregadas de montar ou “comprar” um determinado curso de formação não conhecem a realidade das suas escolas, nem o perfil profissional dos gestores, nem tampouco suas necessidades de formação.

Na verdade uma informação está ligada à outra, a primeira informação obtida foi que o curso é repetitivo, depois que eles não apresentam continuidade e em seguida que não há diálogo entre quem compra ou oferece os cursos e quem os cursa. Este modelo de formação difere daquele defendido por este estudo, é necessário fazer o movimento inverso, primeiro conhecer a realidade, refletir junto com o público alvo da formação, ou promover meios para que este grupo se encontre e juntos pensem nas suas necessidades e num segundo momento é pensar numa formação que não seja simplesmente um encontro e sim um contínuo, uma formação de fato continuada que promova o hábito da reflexão e que mesmo depois de formalmente acabada permita que seus formandos continuem a buscar soluções para seus problemas coletivamente.

Para Rodrigues e Esteves (1993), a problematização de algumas situações é um bom princípio para começar a falar de necessidades, por isso é importante que o formando descreva situações, as analise e as problematize. Para eles, os adultos procuram formação por dois motivos: atualizar seus conhecimentos ou adquirirem novas competências e para ascensão profissional.

Para estes autores, as necessidades de formação se detectam nas situações de trabalho, sendo condicionadas pelas representações que os sujeitos têm dessas situações, pelas relações sociais dentro do local de trabalho, pelos recursos financeiros disponíveis e pela promoção que pode estar atrelada à formação contínua.

Tal busca pela promoção dentro da carreira é legítima e um dado inquietante revelado nas entrevistas, foi o não reconhecimento do certificado para a evolução funcional, contagem de pontos e remuneração. De acordo com as entrevistas feitas os cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) e as especializações (pós-graduação *latu sensu*) são considerados para a evolução funcional proporcionando um aumento financeiro, mas não há um acréscimo na

pontuação do servidor; conforme dados fornecidos nas entrevistas, os cursos de pouca duração também levam a uma gratificação no salário e são preferidos pelos servidores ao invés de programas de pós-graduação. Por sua vez, os cursos oferecidos pela própria Secretaria Municipal de Educação não podem ser levados em consideração para a evolução no plano de carreira, o que acaba sendo um fator desmotivador e de certo modo incoerente, pois se valoriza o curso realizado por outra agência formadora com concepções diversas, mas não aquele oferecido pelo próprio poder público.

De acordo com o que foi dito nas entrevistas o plano de carreira não valoriza estes pequenos cursos oferecidos pelo município, nem tampouco uma segunda graduação, caso algum gestor ache interessante realizar um curso de direito, este ficará por sua conta, não haverá nem dispensa, nem ajuda financeira, nem tampouco aumento na remuneração após a conclusão do curso, durante as entrevistas foi citada outra situação que reflete o entendimento superficial dos responsáveis pela evolução funcional, uma diretora com formação inicial em pedagogia cursou o mestrado (*stricto sensu*) no programa de lingüística, a fim de entender melhor o processo de alfabetização e como ele se consolida nas crianças, a gestora usa este conhecimento adquirido para auxiliar os professores de sua escola quanto à alfabetização das crianças, entretanto não faz jus a evolução funcional, pois é alegado que a área do mestrado é incompatível com sua função na escola, por isso foi afirmado que muitas vezes a Secretaria Municipal de Educação atua como um fator desmotivador para a realização de uma pós-graduação, por isso os servidores municipais declararam preferir cursos de menor duração.

A realização de uma segunda graduação também não é incentivada, no caso específico dos gestores e professores do ciclo II do ensino fundamental para o provimento do cargo ou função já é necessário ter uma graduação, por isso não há mais aumento salarial por ter feito outra graduação, o fator evolução funcional funciona mais como um desmotivador do que um motivador a levar o profissional a buscar uma nova formação inicial, muitos acabam optando pela pós-graduação, *latu sensu* ou por cursos de menor duração, pois garantem um aumento salarial.

Uma questão realizada na entrevista que complementa estas informações fazia referência à avaliação dos cursos oferecidos, se o curso não atendesse às expectativas dos gestores eles poderiam ali se expressar e o curso seria

redirecionado, enfim haveria a participação do gestor ao mostrar sua desmotivação ou satisfação.

De acordo com os depoimentos dados foi possível perceber que nem todos os cursos são avaliados pelos participantes e com exceção do Educar pra Valer (EPV, ainda em andamento), os participantes não têm acesso ao que foi escrito, como o curso foi avaliado, também não é dado nenhum tipo de informação complementar explicando o porquê da não continuidade de um curso, quando um curso deixa de ser oferecido, os gestores ficam sem saber se o curso foi mal avaliado ou se simplesmente aquela concepção de formação não corresponde mais aos interesses da gestão municipal.

A avaliação do curso então não serve para um redirecionamento do mesmo, uma vez que ele já terminou, nem tampouco é divulgado como o curso foi avaliado, o que pode dar margem a interpretação de que a avaliação é feita muitas vezes simplesmente como uma etapa do curso, e que a opinião dos gestores em pouco ou nada mudará as decisões da equipe responsável pela contratação deste ou de outro curso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação continuada dos gestores ou dos professores deve ser repensada, uma vez que o modelo oferecido atualmente não tem cumprindo com a sua tarefa de melhorar a qualidade do ensino, não se trata de acreditar que apenas a formação continuada sozinha pode resolver todos os problemas da educação, nem tampouco diminuir a importância de uma formação inicial bem realizada, não é isto, mas se ela for bem feita já estaremos dando um passo importante para a melhoria do ensino público. A idéia de formação continuada latente neste artigo é aquela na qual a avaliação das necessidades serve para direcionar as iniciativas de formação, que não devem ser realizadas como cursinhos pontuais, e sim no próprio ambiente escolar, proporcionando uma reflexão contínua sobre a escola e a realidade na qual ela está inserida. As formações comumente oferecidas e neste artigo citadas mostraram suas falhas, que se configuram como verdadeiros fatores de desmotivação para a realização da formação.

A formação deve ter um caráter contínuo, deve estar associada à pesquisa, enfatizar a participação do professor ou gestor, dar um maior reconhecimento a

atividade prática do docente ou do gestor, deve se centrar na escola e ter como formadores pessoas com conhecimentos teóricos e práticos. E principalmente deve estar associada a um projeto de desenvolvimento profissional daqueles que a recebem e ser traçada mediante a análise de necessidades, para que não ocorra o que foi descrito, cursos repetitivos, distantes da realidade, todo fechado sem permitir a intervenção dos gestores.

É evidente que são inúmeras as limitações desta negociação entre o que o formando quer saber e o que os órgãos responsáveis pela iniciativa de formação desejam, muitas vezes os formadores (responsáveis pela formação) já estão imbuídos de alguns ideais e não aceitam negociá-los, apenas os mascaram para dar a ilusão de que houve uma negociação quando na verdade realizaram o que pretendiam, da forma como queriam sem utilizar as informações dadas pelos formandos. Mas a implantação de um novo modelo de formação centrado nas necessidades evidenciadas pelos gestores é um trabalho árduo e longo, um trabalho centrado no diálogo e no reconhecimento do outro profissional como detentor de um saber, por isso é necessário repensar todo o modelo de formação continuada oferecido. A ressignificação do papel da escola passa por uma nova compreensão do trabalho pedagógico, antes responsabilidade do professor, passa a ser de todos (gestores, secretários, coordenadores pedagógicos, bibliotecários, professores e merendeiras), e ao gestor cabe a responsabilidade de estimular a formação inicial e continuada em serviço desses profissionais, o que é uma árdua tarefa uma vez que os próprios gestores educacionais ainda não construíram uma identidade profissional.

Outro dificultador é um recomeçar cíclico a cada governo que causa descontinuidade na política educacional e no papel que cada ator desempenha na escola, trocam-se os cargos de confiança, mudam-se os critérios associados a questões partidárias, um bom exemplo disso foi o cargo do Assistente Educacional Pedagógica (AEP), uma primeira gestão política criou o cargo e o idealizou com determinadas funções, as outras duas administrações não tinham o mesmo posicionamento, e o cargo foi extinto e os profissionais existentes ficaram perdidos entre a função de coordenador pedagógico e de diretor, é possível encontrar entre os próprios AEPs visões muito diferentes sobre o seu papel dentro da escola.

Analisar as necessidades implica no conhecimento dos interesses de determinado grupo de profissionais, o que significa estreitar o diálogo existente entre os gestores e os órgãos responsáveis pela contratação das formações continuadas,

é preciso conhecer as expectativas dos gestores e seus problemas, fazendo com que a relação entre programa-formador-formando seja proveitosa para o formando. A análise de necessidades busca adequar a formação às necessidades socialmente detectadas, por isso é preciso ouvir o profissional alvo da formação, através das informações expressas pelos profissionais o formador se apropria de um saber vital para a elaboração de qualquer iniciativa de formação que se pretende eficaz, só assim será possível realizar uma formação continuada que realmente contribua para a melhora deste profissional em exercício, de outro modo continuaremos com pacotes fechados, às vezes excessivamente caros e sem nenhuma contribuição para a formação destes profissionais.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2346374/Normas-ABNT-Para-Trabalhos-Academicos>>. Acesso em: 21 jan. 2011

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ESTRELA, Maria T. et al. Necessidades de formação contínua de professores: uma tentativa de resposta a pedido de centros de formação. **Revista de Educação**, Lisboa, v. 7, n. 2, p, 129-149, 1998.

ESTRELA, Maria T. A formação Contínua entre a Teoria e a Prática. In: FERREIRA, Naura S. C. **Formação continuada e gestão da educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FUSARI, José C. **Formação contínua de educadores**: um estudo de representações de coordenadores pedagógicos da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo. 1997. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

HOUAISS, Antônio **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 2009**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. (1 CD-ROM).

RODRIGUES, Ângela; ESTEVES, Manoela. **A análise de necessidades na formação de professores**. Lisboa: Porto, 1993.

SILVA, Maria O. E. **A análise de necessidades de formação na formação contínua de professores**: uma análise para a integração escolar. 2000. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SOUZA, Ângelo R. Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 22, p 13-39, jan./jun. 2006.