



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,  
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR  
MESTRADO PROFISSIONAL

EDINALVA ALVES AGUIAR CARVALHO DE MELO

**PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES PARA A  
EDUCAÇÃO BÁSICA: um olhar sobre a proposta e execução na  
Paraíba (2010-2012)**

JOÃO PESSOA – PB

2017

EDINALVA ALVES AGUIAR CARVALHO DE MELO

PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES PARA A EDUCAÇÃO  
BÁSICA: um olhar sobre a proposta e execução na Paraíba (2010-2012)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, Linha de Pesquisa Políticas Públicas de Gestão e Avaliação - Mestrado Profissional, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, para fins de obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Marisete Fernandes de Lima.

JOÃO PESSOA – PB  
2017

M528p Melo, Edinalva Alves Aguiar Carvalho de.  
Programa Nacional Escola de Gestores para a Educação  
Básica: um olhar sobre a proposta e execução na Paraíba  
(2010-2012) / Edinalva Alves Aguiar Carvalho de Melo. - João  
Pessoa, 2017.  
103 f.: il. -

Orientadora: Marisete Fernandes de Lima.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/ CE

1. Política Educacional. 2. Gestão Escolar - Paraíba.  
3. Gestores Escolares – Formação. I. Título.

UFPB/BC

CDU: 37.014.4(043)

EDINALVA ALVES AGUIAR CARVALHO DE MELO

PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES PARA A EDUCAÇÃO  
BÁSICA: um olhar sobre a proposta e execução na Paraíba (2010-2012)

Dissertação apresentada à Banca Examinadora  
para fins de obtenção do título de Mestre, sob a  
orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marisete Fernandes  
de Lima.

Aprovada em 24 de fevereiro de 2017

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marisete Fernandes de Lima  
MPPGAV – UFPB  
(Orientadora)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Ivete Martins Correia  
MPPGAV – UFPB  
(Examinadora Interna)

---

Prof.Dr. Swamy de Paula Lima Soares  
MPPGAV – UFPB  
(Examinador Interno)

---

Profa.Dra. Rita De Cassia Cavalcanti Porto  
PPGE – UFPB

(Examinadora Externa)

Dedico este trabalho aos diretores escolares da rede pública da Paraíba, que me inspiraram com suas práticas, dilemas e experiências na gestão da educação do nosso Estado.

## AGRADECIMENTOS

Ao Deus Supremo e à Maria Santíssima, força em todos os momentos de minha vida, ânimo constante, refúgio e refrigério nos meus momentos difíceis.

Aos meus amados pais (*in memoriam*) que, na sua simplicidade, souberam dar os mais valiosos bens aos seus filhos. O que somos, quem somos e o que ainda seremos, a eles devemos. Papai e Mamãe, meus primeiros orientadores, gratidão e amor eterno: “Se enxerguei mais longe, foi porque estava sobre os ombros de gigantes”! (Isaac Newton)

Aos meus irmãos e familiares queridos, com quem sempre compartilho as dores e alegrias da vida e que hoje celebram esta conquista comigo, e às minhas irmãs Graça e Maria (*in memoriam*), que continuam sendo para nós exemplos de luta, fé e determinação.

Ao meu querido esposo Eduardo, por acreditar no meu potencial e suportar as minhas ausências.

Aos meus filhos amados, Daniel e Thiago, fontes da minha energia e vitalidade, que me inspiram, me encorajam e me fazem sentir que todo esforço em direção à realização dos nossos sonhos vale a pena: “É preciso força para sonhar e perceber que a estrada vai além do que se vê.” Los Hermanos

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marisete Fernandes de Lima, minha orientadora, pela atenção e pela dedicação a cada encontro, pelo conhecimento compartilhado e pelo zelo constante. Minha gratidão!

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Ivete Martins Correia, por sua disponibilidade e generosidade em me co-orientar. Obrigada pelas contribuições!

Aos professores da Banca Examinadora, pelas imprescindíveis sugestões e contribuições para a melhoria do meu trabalho de pesquisa.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - MPPGAV, pelos ensinamentos e incentivos.

À Secretária do MPPGAV, Rosilene Mariano de Farias Ribeiro, por sua dedicação, amizade, solicitude e atenção.

Aos colegas da Turma 1 do MPPGAV, pelo compartilhamento de experiências e de conhecimentos e pela motivação e alegria que norteou os nossos encontros.

Ao PPGE, na pessoa dos meus coordenadores, pelo apoio dado, aos colegas de trabalho, sobretudo Julyana e Dany, sempre tão solícitas, e especialmente Samuel Rodrigues da Rocha, que sempre foi, para mim, escuta nos momentos de desabafos e amigo generoso nas trocas de experiências.

À Secretaria de Educação, que me proporcionou oportunidades e vivências imprescindíveis à minha carreira profissional.

A Adelina Gois, minha amiga-irmã de tanto tempo, de tantas partilhas e aprendizados.

Enfim, aos (às) amigos (as) que contribuíram com a sua torcida e boas energias, sempre acreditando em mim e me estimulando a seguir em frente.

A teoria sem a prática vira verbalismo, assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria, tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.

Paulo Freire

## RESUMO

A presente dissertação tem por objeto de estudo o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB). O PNEGEB integra a política de formação de gestores escolares, e fundamenta-se nos princípios da gestão democrática, tendo como eixo a escola como espaço de inclusão social e da emancipação humana. A proposta deste trabalho de pesquisa foi analisar a efetividade do Programa Escola de Gestores da Educação Básica, considerando suas condições de realização, analisando sua aplicabilidade e avaliando sua execução, sob o ponto de vista da instituição executora, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e dos órgãos parceiros, União Nacional de Dirigentes Municipais (UNDIME) e Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE/PB). Para o estudo, fez-se opção metodológica pela pesquisa descritiva e exploratória. Do ponto de vista dos instrumentos e procedimentos, utilizamos o estudo bibliográfico e a pesquisa documental, tendo como fontes os documentos reguladores do programa, o Projeto Básico do Curso de Especialização do Programa Escola de Gestores, o Plano de Trabalho e os Relatórios de execução, entre outros. Para o desenvolvimento da discussão foram utilizados os marcos teóricos de Aguiar, Cury, Dourado, Ferreira, Freire, Paro e Lück. Ao avaliar a execução do Programa, a pesquisa concluiu que, no caso da Paraíba, a implementação do Programa foi exitosa, sobretudo no que concerne ao aspecto da cooperação federativa e às possibilidades de conhecimento e aprofundamento de aprendizagens que a proposta da formação trouxe para os gestores escolares. Estes elementos referenciam as contribuições positivas do Programa e os seus desdobramentos na prática gestora e favorecem o fortalecimento da política nacional de formação dos profissionais da educação.

**Palavras-chave:** Política educacional. Formação continuada de gestores. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Gestão escolar democrática. Regime de colaboração

## ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to study the National School of Basic Education Managers Program (PNEGEB). PNEGEB integrates the policy of training school managers and is based on the principles of democratic management, with the school as a space for social inclusion and human emancipation. The purpose of this research was to analyze the effectiveness of the program, considering their execution conditions, analyzing their applicability and evaluating their execution, from the point of view of the executing institution, Federal University of Paraíba (UFPB). And the partner agencies, the National Union of Municipal Officials (UNDIME) and the Paraíba State Secretariat of Education (SEE / PB). For the study, the chosen methodological option was a descriptive and exploratory research. From the point of view of the instruments and procedures, a bibliographical study and the documentary research were made, having as sources the regulatory documents of the program, the Basic Project of the Specialization Course of the School of Managers Program, the Work Plan and the Execution Reports, among others. For the development of the discussion, the theoretical frameworks of Aguiar, Cury, Dourado, Ferreira, Freire, Paro and Lück were used. In evaluating the execution of the Program, the research concluded that, in the case of Paraíba, the implementation of the Program was successful, especially with regard to the aspect of federative cooperation and the possibilities of knowledge and deepening of learning that the training proposal brought to the School managers. These elements refer to the positive contributions of the Program and its unfolding in the management practice and favor the strengthening of the national policy of formation of education professionals..

**Keywords:** Educational policies. Continuous training of managers. National School of Basic Education Managers Program. Democratic school management. Regime of collaboration.

## LISTA DE QUADROS

Quadro I – Demonstrativo de Alunos Inscritos no Programa Nacional Escola de Gestores por Polo 76

Quadro II – Indicadores de Rendimento do Curso de Especialização Escola de Gestores 86

## LISTA DE IMAGENS

Figura I – Esquema da Estrutura do Programa de Formação e Certificação de Gestores

48

## LISTA DE SIGLAS

- ANFOPE** - Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação
- ANPAE** - Associação Nacional de Política e Administração da Educação
- ANPED** - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
- ANDES** - Associação Nacional Docentes do Ensino Superior
- ANDIFES** - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior
- BIRD** - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
- BID** - Banco Interamericano de Desenvolvimento
- CAPES** - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CBE** - Conferência Brasileira de Educação
- CEDES** - Centro de Estudos & Sociedade
- CE** – Centro de Educação
- CENPEC** - Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
- CEPAL** - Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
- CNE** – Conselho Nacional de Educação
- CNTE** - Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação
- CONAE** - Conferência Nacional de Educação
- CONED** - Congresso Nacional de Educação
- CONSED** – Conselho Nacional de Secretários de Educação
- DFIGE** - Diretoria de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional
- FORUNDIR** - Fórum Nacional de Diretores de Faculdades/Centros de Educação ou Equivalentes das Universidades Públicas Brasileiras
- FEPAD** - Fórum Estadual Permanente de Apoio à Formação Docente
- FMI** – Fundo Monetário Internacional
- FNDE** - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
- FNE** – Fórum Nacional de Educação
- FUNDEB** - Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização do Magistério
- FUNDEF** - Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério

**IDEB** – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

**IES** – Instituição de Ensino Superior

**IPES** – Instituição Pública de Ensino

**INEP** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

**OREALC** – Oficina Regional de Educação para a América Latina e Caribe

**PARFOR**- Plano Nacional de Formação de Professores

**PNE** – Plano Nacional de Educação

**PDE** – Plano de Desenvolvimento da Educação

**PDE ESCOLA**– Plano de Desenvolvimento da Escola

**PDDE** – Programa Dinheiro Direto na Escola

**PNEGEB** - Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica

**PPGE** – Programa de Pós-Graduação em Educação

**PROGESTÃO** - Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares

**RNPDE** - Rede Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento da Educação

**SEB** - Secretaria de Educação Básica

**SESu** - Secretaria de Educação Superior

**UFPB** - Universidade Federal da Paraíba

**UNDIME** – União Nacional de Dirigentes Municipais

**UEX** - Unidade Executora

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I - POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>1.1. ELEMENTOS CONTEXTUAIS DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DE GESTÃO NO BRASIL</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>1.2 FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES ESCOLARES – QUE POLÍTICAS?</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>1.2.1 Breve Trajetória da Formação de Profissionais da Educação no Brasil.....</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>1.2.2 A Configuração das Políticas de Formação dos Gestores Escolares.....</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>CAPÍTULO II - DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>2.2.AUTONOMIA.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>2.3. DESCENTRALIZAÇÃO .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Capítulo III -PROPOSTA DO PNEGEB: O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS? .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Capítulo IV - AVALIAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA NA UFPB: PROPOSTA E EXECUÇÃO .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>4.1. DA PROPOSTA ÀS AÇÕES DO PNEGEB NA UFPB - UMA ANÁLISE DOS DOCUMENTOS</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>4.2. EXECUÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO PROGRAMA ESCOLA DE GESTORES NA UFPB</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>4.2.1. DIFICULDADES E CONQUISTAS: REVERBERAÇÕES DO CURSO DE GESTORES</b> Erro! Indicador não definido.	
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Referências .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Apêndice.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## INTRODUÇÃO

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB), que integra as políticas de formação continuada de gestores escolares, é o objeto de estudo da presente pesquisa.

Os elementos que justificam o propósito desta pesquisa vêm da importância e atualidade do tema e, sobretudo, do interesse fundado na prática docente em escolas públicas estaduais, e mais recentemente na Secretaria de Estado de Educação, como responsável pela execução e acompanhamento de programas estaduais e federais que se situam dentro das políticas de gestão da Educação Básica.

Esse interesse ganhou uma nova motivação, quando, a partir de 2010 passei a atuar conjuntamente na Educação Superior, na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como Técnica em Assuntos Educacionais no Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE), no Centro de Educação (CE), que forma quadros profissionais para a Educação Básica e pesquisa exaustivamente políticas educacionais.

O CE foi instituído em 1978, durante o reitorado do Prof. Lynaldo Cavalcanti de Albuquerque e desenvolve atividades que se organizam em função das atividades fins da Universidade - ensino, pesquisa e extensão. No nível da Graduação, oferece os seguintes cursos: Pedagogia (presencial e na modalidade a distância), Pedagogia – Educação do Campo, Psicopedagogia, Ciências das Religiões e Ciências Naturais (na modalidade a distância), sendo o carro chefe os cursos de Pedagogia, tendo como objetivo a formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Básica, que compreendem atividades docentes e participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino. Além disso, O Centro de Educação também coordena a Escola de Educação Básica desde 1993, quando se denominava Centro de Convivência Infantil. Posteriormente, em 1997, ampliou seu atendimento à Alfabetização (6 anos), passando a funcionar como Creche-Escola, sob a Resolução nº 17/2000 do CONSEPE.

A Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba teve início em julho de 1977, vinculada ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA, com o Curso de Mestrado em Educação, originado como

Educação Permanente, com área de concentração em Educação de Adultos. Apoiado por agências internacionais de fomento, entre as quais a UNESCO. O curso situava-se no quadro das várias interpretações e ambiguidades que permeavam o conceito de Educação Permanente. Dos anos 1990 aos dias atuais, o Programa passou por duas modificações, resultantes das discussões geradas a partir das avaliações da CAPES e dos novos interesses vinculados ao campo da Pesquisa. Atualmente, o Programa de Pós-Graduação em Educação se enquadra entre um dos maiores do Brasil. Em 2017, conta com 49 doutores, sendo constituído pelas linhas de pesquisa: Educação Popular, História da Educação, Políticas Educacionais, Processos de Ensino-Aprendizagem e Estudos Culturais da Educação.

A nossa experiência profissional nos distintos níveis acadêmicos, Educação Básica e Educação Superior, e o nosso interesse pelo campo da formação dos profissionais da educação, confluíram a uma reflexão sobre o papel da Universidade Federal da Paraíba frente à efetividade da política de formação de gestores escolares, e, ao mesmo tempo, nos têm impellido a realizar um estudo que possa vir a contribuir para a melhoria da execução do programa no âmbito das escolas públicas de Educação Básica.

Nota-se a relevância que a temática da formação dos educadores em nível superior vem adquirindo nos últimos anos, percebida nas pesquisas acadêmicas, publicações e nas discussões em eventos educacionais. Muitos desses debates giram em torno das fragilidades da formação inicial, notadamente no que se refere ao currículo dos cursos, ao distanciamento da teoria com a prática escolar e às rápidas e permanentes mudanças ocorridas no campo do conhecimento, que requerem uma constante atualização dos saberes.

A partir do reconhecimento da insuficiência da formação inicial, a necessidade da formação continuada vem se legitimando, exigindo do poder público a formulação e implementação de políticas educacionais específicas que, aos poucos, vêm se configurando em Políticas de Formação Continuada dos Profissionais de Educação.

No que tange à construção dessas políticas de formação, destaca-se a ainda tímida preocupação com os gestores escolares que, via de regra, são professores, sem formação na área de gestão, designados para atuar na

complexa realidade escolar. A este cabe o desafio de exercitar competências diversas para lidar com a dinâmica escolar nas suas dimensões pedagógica, administrativa e financeira e ainda lidar com as demandas sociais e governamentais que recaem sobre ele.

Acerca dessa complexificação da ação do gestor no contexto escolar, que exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, LÜCK (2000) afirma:

A escola se defronta muitas vezes, ainda, com um sistema contraditório em que as forças de tutela ainda se fazem presentes, ao mesmo tempo em que os espaços de abertura são criados, e a escola é instigada a assumir ações para as quais ainda não desenvolveu a competência necessária. Portanto, a escola e seus dirigentes se defrontam com a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o que não dispõem mais de modelos e sim de concepções. (LÜCK 2000, p.15)

Nesse sentido, o investimento em formação passa a ser uma necessidade para os gestores e um desafio para os sistemas de ensino, cuja demanda se consolida na implementação de políticas de formação de gestores, tuteladas pelo Estado. Esses profissionais gestores não podem ser responsabilizados e cobrados pelo poder público pela sua própria formação sem a oferta das condições necessárias, nem tampouco podem ser submetidos a uma “aprendizagem em serviço”, que na prática significa a ausência de formação e abandono à própria sorte. A situação exige a adoção de uma Política de formação continuada de gestores, que tenha perenidade e promova organicidade aos programas e cursos ofertados.

Sobre essa questão, Lück assim se manifesta:

Considerando-se, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados, como é o caso da formação em cursos de Pedagogia e em cursos de pós-graduação, assim como os frequentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino ( Lück 2000,p.29).

Observando-se a realidade educacional brasileira, verifica-se um avanço neste campo nos últimos anos, derivado do esforço dos Governos Lula e Dilma em organizar as políticas de formação. Nesse âmbito, é importante destacar os instrumentos normativos que as consubstanciaram: a) Decreto 6.094, de 24 de abril de 2007 : dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso

Todos pela Educação<sup>1</sup>, pela União , em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da Educação Básica ; b) Decreto 6.755/2009, de 29 de janeiro de 2009: institui a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica; c) Portaria Normativa N° 9, de 30 de junho de 2009: institui o Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica; d) Portaria Normativa N° 883, de 16 de setembro de 2009: estabelece as diretrizes nacionais para o funcionamento dos Fóruns Estaduais Permanentes de Apoio à Formação Docente, criados pelo Decreto 6.755, de 29 de janeiro de 2009 e e) Lei n° 11.502/2007 : cria a nova CAPES, que passa a induzir e fomentar a formação inicial e continuada de professores para a educação básica.<sup>2</sup>

No campo da formação dos gestores escolares, alguns programas têm sido ofertados, a exemplo do PROGESTÃO, Programa Formação Pela Escola e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica.

Nesta pesquisa, destacamos a construção da política de formação continuada dos gestores escolares da educação básica, dando ênfase ao Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública – PNEGEB, por considerarmos um projeto de robustez dentro dessa política, que consolida, nas práticas de gestão escolar, o princípio da gestão democrática da escola e a concepção de educação como direito e de qualidade social.

O projeto nacional do curso Escola de Gestores 2014 ressalta que a educação continuada é um direito dos profissionais da educação, e reconhece a importância das universidades públicas federais, principalmente, pela compreensão de que estas se constituem espaços privilegiados de formação e de produção de conhecimento, o que inclui a formação de gestores

---

<sup>1</sup> O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação é a conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica. Os sistemas municipais e estaduais aderiram ao Compromisso, se comprometendo em seguir 28 diretrizes, pautadas em resultados de avaliação de qualidade e de rendimento dos estudantes.(BRASIL,2007)

<sup>2</sup> A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma fundação vinculada ao Ministério da Educação (MEC) que atua na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado). Foi criada em 1951, pelo Decreto nº 29.74, e em 2007, passou também a atuar na formação de professores da educação básica.

educacionais para atuar na perspectiva da gestão democrática e da educação inclusiva.

Além de um direito, a formação é uma necessidade, em face das novas demandas a que a escola está sujeita, podendo-se afirmar que a formação continuada de professores-gestores é uma condição fundamental para a melhoria da qualidade do ensino e implementação da gestão democrática participativa nas escolas públicas brasileiras.

Nessa perspectiva, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública foi institucionalizado para atender à necessidade de desenvolver “uma política de formação nacional de gestores escolares, baseada nos princípios de gestão democrática, tendo por eixo a escola como espaço de inclusão social e da emancipação humana” (BRASIL, 2009, p. 7), que busca valorizar a articulação da teoria com a realidade escolar, no sentido de construir saberes a partir do próprio trabalho de gestão.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a efetividade da gestão e execução pela UFPB do Programa Escola de Gestores da Educação Básica, no período de 2010 a 2012, considerando sua proposta e a implementação das ações.

Dentre os objetivos específicos, nos propusemos a analisar a execução do Curso de Especialização Programa Escola de Gestores da Educação Básica; identificar as principais dificuldades encontradas na implementação do programa, do ponto de vista da UFPB; e avaliar a relação entre a proposta do curso e a sua execução, ou seja, a relação teoria/prática.

## **O percurso metodológico**

Para realização desta investigação científica, foi feita uma opção pela pesquisa qualitativa, que se alinhou à perspectiva do estudo proposto, ao nos permitir interpretar os dados que fazem parte do ambiente analisado, e inferir sobre as contribuições do Programa para o desempenho dos sujeitos envolvidos.

Neste sentido, MINAYO afirma:

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, 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. ( MINAYO 1994, p.21)

Esta opção metodológica fundamenta-se, ainda, em Oliveira (2005), que define a pesquisa qualitativa como um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação.

Caracterizamos este estudo como de natureza descritiva e exploratória, por adequação à intenção da pesquisa. Esta escolha tem amparo teórico em Gil (1999), quando ele afirma que este tipo de pesquisa possibilita um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, para torná-lo mais explícito.

Segundo o autor (1999), este tipo de pesquisa possui a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato sobre o qual ainda não se tem muita informação ou estudo, como é o caso da presente investigação.

Considerando que a pesquisa pretendeu se inserir numa perspectiva de análise crítica, que impulsiona o pesquisador a investigar o fenômeno de estudo em seus diversos aspectos, observando suas relações e contradições, procuramos nos aproximar do Método Dialético, que se “propõe a penetrar no mundo dos fenômenos através de sua ação recíproca, da contradição e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade” (FERREIRA, 1998, p.100).

Neste sentido, Gil corrobora esta opção, ao definir:

A dialética fornece as bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, uma vez que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, abstraídos de suas influências políticas, econômicas, culturais, etc. (2008, p.14)

Embasamo-nos, ainda, em Frigotto (2010) que define ser a dialética uma forma de investigação e uma *práxis* que comporta um tríplice movimento: – crítica – construção de conhecimento – nova síntese do conhecimento e ação.

No processo dialético de conhecimento da realidade, [...] o que importa fundamentalmente não é a crítica pela crítica, o conhecimento pelo conhecimento, mas a crítica e o conhecimento crítico para uma prática que altere e transforme a realidade anterior no plano do conhecimento e no plano histórico-social. (FRIGOTTO, 2010, p. 81)

Do ponto de vista dos instrumentos e procedimentos, utilizamos, pela apropriação ao tipo de enfoque dado à pesquisa, além do estudo bibliográfico, a pesquisa documental, em que foram analisados os documentos oficiais que tratam da formação de gestores, a exemplo da Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96; Lei 13005, de 26 de junho de 2014, Plano Nacional de Educação 2014-2024; Diretrizes nacionais do Programa Escola de Gestores para a Educação Básica; Resolução nº. 24 de 16/08/2010; Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar (*LATO SENSU*), Projeto da UFPB para o Curso de Especialização em Gestão Escolar; dados reunidos sobre a experiência de implementação do curso, sob a coordenação do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba; entre outros.

Visando à obtenção de informações para a análise do problema evidenciado no estudo, também foi realizada uma pesquisa de campo. O campo de investigação desta pesquisa foi a coordenação do Curso de Especialização Escola de Gestores da UFPB, onde se prosseguiu com a coleta de dados, aplicando a técnica da entrevista semiestruturada, gravada a partir do consentimento dos sujeitos, que foram o Coordenador Geral do Curso de Especialização Escola de Gestores na UFPB, a representante da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE-PB), a representante da União dos Dirigentes municipais de Educação do Estado da Paraíba (UNDIME-PB), a Coordenadora Pedagógica do Curso e uma coordenadora de Sala, para observância da correlação com os objetivos previamente estabelecidos no estudo, pois, conforme preconizam LAKATOS; MARCONI (2007) “os objetivos podem definir o material a coletar, o tipo de problema e a natureza do trabalho”.

De acordo com Ludke (1986), as entrevistas semiestruturadas se desenvolvem a partir de um “esquema básico, que não é rígido, e permite que sejam feitas intervenções ou correções, possibilitando maior flexibilidade ao entrevistado, no diálogo sobre o tema de investigação”. Desta forma, justifica-se a relevância da utilização desse instrumento, que foi uma forma de coletar fatos e dados relatados pelos sujeitos pesquisados, enquanto atores que vivenciaram a realidade da implementação do Curso.

No desenvolvimento das entrevistas, procuramos nos nortear pelas orientações de Chizzotti (2006):

O entrevistador deve manter-se na escuta ativa e com a atenção receptiva a todas as informações prestadas, quaisquer que sejam elas, intervindo com discretas interrogações de conteúdo ou com sugestões que estimulem a expressão mais circunstanciada de questões que interessem à pesquisa.(CHIZZOTTI ,2006, p. 93).

Por fim, foram feitas as transcrições das entrevistas e organização das informações coletadas em categorias específicas, relacionadas ao enfoque teórico adotado e a outros que surgiram a partir das narrações dos (as) entrevistados (as).

O diálogo entre o aporte teórico, o estudo documental e as entrevistas com dados registrados na pesquisa de campo, foi orientado pelo uso de algumas categorias vinculadas ao tema da pesquisa, tais como formação de gestores, gestão democrática, participação e autonomia, consideradas em seu conjunto como referenciais de um modelo de gestão. Esta categorização conduziu a um melhor entendimento da problemática que norteou a pesquisa e, posteriormente, possibilitará novas investigações.

Sobre o processo de análise, utilizamos os elementos constitutivos da análise de conteúdo, por ser um procedimento que, conforme Bardin (2006) possibilita analisar, interpretar e filtrar o sentido e o significado das comunicações.

A análise de conteúdo tem sido bastante utilizada na análise de dados qualitativos e, no caso desta pesquisa, a técnica permitiu analisar o que foi dito nas entrevistas, classificando os resultados em categorias para auxiliar na compreensão do que está nas entrelinhas dos discursos. Para tanto, optou-se pela utilização das etapas da técnica proposta por Bardin (2006), que está

assim organizada: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Segundo o autor, a pré-análise, é usada para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo marco teórico e para estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. Esta etapa compreende a leitura geral do material eleito para a análise. Em um segundo momento, desenvolve-se a exploração do material, que consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e das informações em categorias. Por fim, a 3ª etapa, que diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos conteúdos latentes e manifestos presentes no material coletado (entrevistas, documentos e observação).

Assim, após cumprir todo o percurso metodológico traçado, o resultado da investigação foi organizado e estruturado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo traz uma base teórica que versa sobre as políticas públicas para a formação dos gestores escolares, a partir do contexto histórico e político em que elas são produzidas.

O segundo capítulo trata dos principais desafios da gestão democrática escolar no Brasil, a partir das categorias participação, autonomia e descentralização.

No terceiro capítulo apresentamos o Programa Nacional Escola de Gestores para a Educação Básica, seu histórico de implantação, objetivos diretrizes e funcionamento.

Por fim, o quarto Capítulo se constitui na análise do Programa Nacional Escola de Gestores para a Educação Básica na UFPB, no período de 2010 a 2012, considerando sua proposta, ações e execução, a partir dos dados coletados por meio das entrevistas e da análise dos documentos que o organizam, e dos procedimentos de planejamento da sua implantação e execução, no sentido de avaliar aspectos reveladores das dificuldades encontradas pelos sujeitos participantes e dos elementos indicadores da eficácia do programa .