

---

# A FORMAÇÃO DE PROFESSORES E DE GESTORES ESCOLARES NOS CURSOS DE PEDAGOGIA E NORMAL SUPERIOR<sup>1</sup>

*Alfredo Sérgio Ribas dos Santos*

Doutorando em Educação pela Faculdade de Educação da UNICAMP e Diretor do Departamento de Educação da UNINOVE

*Maria Elena Roberto Guiselini*

Mestre em Educação – UNINOVE; Coordenadora-adjunta dos cursos de Pedagogia e Normal Superior na UNINOVE

*Oswaldo Marques*

Especialista em Magistério Superior e em Fundamentos da Educação para o Pensar – PUC/SP; Bacharel em Direito; Licenciado em Filosofia, Pedagogia; Diretor e Supervisor de Ensino da Rede Estadual de São Paulo; Membro do Núcleo de Educação para o Pensar e Filosofia para Crianças – NEP e professor na UNINOVE

## Resumo

Este artigo apresenta reflexões sobre a formação oferecida, nos cursos de Pedagogia e Normal Superior, aos estudantes que se preparam para atuar como professores e gestores escolares na educação básica. No trajeto deste debate, perpassamos as normas legais, evidenciamos algumas carências quanto à revisão desses cursos e destacamos o esforço de superação, no ensino superior, dos paradigmas formativos existentes.

*Palavras-chave: formação de professores e gestores escolares; pedagogia; normal superior; legislação de ensino; educação básica.*

## Abstract

This article shows some reflections about the formation of teachers and school managers, specially referring to the Pedagogy and Superior Normal Courses that pass by the legal rules and show the lackness of review and the effort of some institutions in transpassing the existent paradigms according to the formation of educators that intend to act in the basic education.

*Key words: formation of teachers and school managers; pedagogy; superior normal; educational rules; basic education.*

<sup>1</sup> Este artigo originou-se, em parte, do relatório de projeto de pesquisa de iniciação científica que, inicialmente, visava submeter alguns alunos do curso de Pedagogia 1100 e do regular às provas dos concursos de Diretor de Escola e de Supervisor de Ensino das redes estadual e municipal de São Paulo, realizadas no início da década de 1990. O objetivo era verificar as condições oferecidas pelo curso no que se refere à preparação para o mercado de trabalho educacional e escolar. No entanto, a análise do desempenho dos alunos no Provão (Exame Nacional de Cursos do Ministério da Educação), resultando no conceito B nos anos de 2001 e 2002, e nos concursos públicos de Diretor de Escola e Supervisor Escolar da SEE/SP, realizados nos anos de 2001 e 2003, proporcionou oportunidade única de verificar, com dados atuais, como o curso está preparando seus estudantes para esses tipos de avaliação.

## **Introdução**

O tema Formação de Professores e Gestores Escolares sempre provocou amplos debates nas diversas camadas sociais, organismos públicos e, especialmente, nos sistemas de ensino e instituições formadoras. É inegável que a tão almejada qualidade de ensino possui relação direta com a qualidade da formação recebida pelos futuros professores e gestores das escolas das redes pública e privada de ensino.

Não há dúvida de que ser professor ou diretor de escola hoje, em pleno século XXI, é conviver com o impacto das tecnologias da informação e da comunicação sobre o processo de ensino e aprendizagem e ser desafiado por ele. Surgem inúmeros questionamentos que apontam para uma redefinição e um repensar o papel desses profissionais da educação. Será necessário buscar contribuições nas novas concepções de educação, nas teorias mais atuais de desenvolvimento e aprendizagem, nas novas metodologias e técnicas e nos materiais de apoio mais avançados.

Nas últimas duas décadas do século XX e atualmente, vemos que os esforços das autoridades educacionais do país, refletidos nas políticas educacionais dos governos federal, estaduais e municipais, não conseguem atender às exigências de preparação e qualificação dos professores e gestores, por várias razões: ausência de uma política educacional comprometida com a sociedade e não com interesses político-partidários; descontinuidade dos projetos; falta de planejamento e visão estratégica das autoridades educacionais; subestimação da capacidade de participação dos interessados na formação, bem como na formulação das políticas de ensino; falta de metodologia adequada para essa formação e dificuldade em se promover o encontro entre a teoria produzida na academia e a prática vivenciada pelos profissionais que atuam no cotidiano das escolas.

É certo que a velocidade das mudanças é fantástica e, com isso, novas demandas surgem a cada instante para desafiar a todos. Muitas instituições de ensino superior, públicas e privadas, mesmo demonstrando conhecer o que acontece no sistema escolar brasileiro, sobretudo com os profissionais da educação, não conseguiram sistematizar um diagnóstico nem envolver a sociedade e os interessados na formulação de soluções. Por esse motivo, permanecem isoladas, preferindo manter uma posição de

neutralidade diante dos problemas da escola básica, pois se consideram em situação privilegiada e, assim, não dialogam com sua comunidade.

Ao se discutir a formação dos profissionais – professores e gestores da educação básica –, algumas questões incomodam: quem é o educador que educa o futuro educador? Em que condições ocorre esse processo educativo? Que temas relevantes devem estar presentes na formação dos profissionais de ensino? Qual metodologia dará conta do preparo do futuro professor que atuará na formação das crianças, adolescentes, jovens e adultos? Por fim, que didática deve ser empregada na formação desse futuro professor, para garantir um mínimo de qualidade ao seu trabalho na educação básica?

A maioria dos professores universitários que atuam nas Licenciaturas e nos cursos de Pedagogia e Normal Superior possui, no mínimo, formação em nível de pós-graduação *lato sensu*; uma parte deles segue a carreira acadêmica e está inscrita em programas de mestrado ou doutorado; muitos nunca lecionaram na rede pública nem vivenciaram a realidade das escolas de educação básica. Uma questão surge em relação à ausência dessa vivência, considerada, por nós, relevante para o processo de formação dos profissionais que atuarão na educação básica, podendo resultar na indiferença do formador pelas questões pedagógicas e administrativas existentes neste nível de ensino. Questionamos se o referencial teórico produzido pela academia é suficiente para dar subsídio teórico-prático ao professor universitário, responsável por uma ou mais disciplinas dos cursos de licenciatura. Em outros termos: dada a carência de professores na rede de ensino, deveria este ‘educador de educadores’, antes mesmo de concluir o curso, vivenciar o cotidiano da escola básica?

A universidade tem importante parcela de responsabilidade na formação intelectual dos estudantes, futuros profissionais da educação. Mesmo considerando a promessa de que se esforçará para corrigir essa situação,

É necessário confrontarmos a relação cíclica que predomina entre estes níveis educacionais. Os professores e administradores das escolas são formados pelas universidades, e os formados

pelas escolas compõem o corpo dos alunos da universidade, a equipe de professores e o corpo administrativo. Isto significa que os valores da universidade formam e modelam as mentes daqueles que administram as escolas, que formam e modelam as mentes das crianças, e estas crianças, quando adultas, seguem (se forem capazes) às universidades para uma última exposição aos valores da universidade - como se fosse para uma última regulamentação antes de assumirem as responsabilidades da cidadania. (LIPMAN, 1995, p. 382).

A existência dos cursos na universidade é condicionada ao atendimento da legislação de ensino, que reflete a política educacional vigente. Portanto, a elaboração das propostas para formação dos professores da educação básica e dos gestores escolares está atrelada às diretrizes legais, como poderemos conferir.

### **A formação de professores e gestores na legislação de ensino**

É na legislação vigente que encontramos os pressupostos para as Licenciaturas, ou seja, para os cursos de formação de professores e gestores da educação básica. As IES – Instituições de Ensino Superior, segundo o que dispõe a lei, deverão: promover cursos que estimulem e induzam a ações destinadas a fortalecer processos de mudança no seu interior; fomentar e aprimorar o desenvolvimento da capacidade acadêmica e profissional dos docentes; reformular os currículos dos cursos formadores, visando à sua atualização e aperfeiçoamento; conceber programas articulados às demandas da realidade social e escolar contemporânea, com base na nova concepção e organização pedagógica e curricular da educação básica brasileira; preparar os profissionais para atuarem neste nível de ensino como agentes das mudanças em curso, e promover a melhoria da infra-estrutura institucional, especialmente quanto a recursos bibliográficos e tecnológicos.

Encontramos essas referências e indicadores traçados pela legislação educacional, sobretudo na Lei 9394/96, que estabeleceu as diretrizes para a organização e a gestão dos sistemas da educação básica, superando a justaposição e fragmentação até então existentes na organização da educação escolar nacional. A Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN 9394/96, assegurando o princípio de continuidade, integra e universaliza as etapas da educação, ao incluir, na formação básica, a educação infantil, o ensino fundamental e o médio. Destaca-se a introdução de novo paradigma curricular para a educação básica amparado em competências a serem construídas pelos alunos, de tal modo que os conteúdos não tenham sustentação em si mesmos, mas constituam meios de desenvolver capacidades. Esse modelo se fundamenta na introdução de princípios de organização e gestão de sistemas escolares baseados na flexibilidade, descentralização e autonomia da escola e associados à avaliação de resultados e ao preceito da diversidade curricular que busca atender às características e peculiaridades regionais.

Nesse novo contexto, apresentado na LDBEN, pretende-se que a escola assuma a tarefa de promover, ao longo da formação básica, uma prática educativa planejada e sistemática: a educação infantil deve favorecer a construção da identidade e da autonomia da criança e ajudar a desenvolver seu conhecimento do mundo; aos ensinos fundamental e médio cabe estimular a valorização do conhecimento, dos bens culturais, do trabalho, da autonomia intelectual e moral, da investigação, do questionamento e da pesquisa. Para tanto, é primordial que a escola auxilie o desenvolvimento, nas crianças e nos jovens, das habilidades de pensamento, levando-os a exercitá-las crítica e reflexivamente, para aprenderem a comprometer-se e assumir responsabilidades, além de se capacitarem no uso dos diferentes recursos tecnológicos e na comunicação por meio de diversas linguagens.

Considerando esses princípios e destacando o papel atribuído à escola básica, as instituições de ensino superior buscaram revisar, fortalecer e promover processos de mudança em seus cursos de Licenciatura, de modo a contemplar os aspectos essenciais da formação inicial de profissionais para a educação básica. As mudanças se dirigiram às formas de organização institucional, com a preocupação de selecionar e organizar conteúdos que atendessem às necessidades da atuação desses profissionais e ao desenvolvimento de uma nova concepção dos processos formativos, fundamentados no desenvolvimento das competências. Além disso, promoveu-se a articulação entre as

instituições formadoras de profissionais da educação e os sistemas de ensino gestores da educação básica, para garantir a preparação profissional adequada dos professores.

A LDBEN, procurando fomentar as necessárias mudanças na formação de profissionais para o magistério e a gestão escolar na educação básica, criou a figura do Instituto Superior de Educação. Neste novo formato institucional, a preparação e a formação dos professores para os anos iniciais do ensino fundamental e para a educação infantil passaram a ser feitas no curso Normal Superior, como se pode conferir nos artigos 62 a 65 da citada Lei:

Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

Art. 63. Os institutos superiores de educação manterão:

I – cursos formadores de profissionais para a educação básica, inclusive o curso normal superior, destinado à formação de docentes para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental;

II – programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queiram se dedicar à educação básica;

III – programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Art. 65. A formação docente, exceto para a educação superior, incluirá prática de ensino de, no mínimo, trezentas horas.

Para atender a essa formação, os projetos pedagógicos das IES tomaram por base os princípios constantes na Lei 9394/96 e as normas instituídas pelos pareceres e resoluções do Conselho Nacional de Educação: Resolução CNE/CP nº.01/1999, que dispõe sobre a organização dos institutos superiores de educação; Parecer CNE/CP nº 9/2001 e sua Resolução CNE/CP nº. 1/2002, que dispõem sobre as Diretrizes Curriculares para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica em Cursos Superiores; Parecer CNE/CP nº. 28/2001 e sua Resolução CNE/CP nº. 2/2002, que dispõem sobre a duração e carga horária dos cursos formadores. O documento norteador das comissões de verificação, visando à autorização e reconhecimento de curso normal superior, e os preceitos constantes dos Referenciais Curriculares e dos Parâmetros Curriculares Nacionais para a Educação Básica também subsidiam as instituições superiores.

Portanto, em razão da fragmentação dos cursos existentes no modelo anterior, a nova legislação busca superar os problemas na formação de professores e gestores a partir de uma concepção de educação básica, ao mesmo tempo unificada e diversa, que considera o nível escolar no qual o profissional trabalhará. No dispositivo legal, especificamente no artigo 13 da Lei 9394/96, encontramos o perfil profissional geral exigido daqueles que pretendem atuar na educação básica, que deverão estar capacitados para as seguintes funções:

- I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III – zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Os fundamentos metodológicos da formação de professores e gestores escolares estão presentes no artigo 61 da LDB, a saber:

Art. 61 - A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos:

I - a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;

II - aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.

O Decreto 3276/1999 e o Parecer CNE/CP 9/2001, por sua vez, posicionam os profissionais da educação como aqueles a quem cumpre zelar pela aprendizagem do aluno – inclusive os que apresentam ritmos diferentes de aprendizagem –, tomando como referência, na definição de suas responsabilidades profissionais, o direito de aprender do aluno. Esta posição reforça a responsabilidade desses profissionais com o sucesso da aprendizagem do aluno e associa o exercício da autonomia didático-pedagógica da função docente ao trabalho coletivo de elaboração da proposta político-pedagógica da escola, o que significa ampliar a responsabilidade de toda a equipe, especialmente a do professor, para além da sala de aula, estendendo-a para a tarefa de colaborar na articulação entre escola e comunidade.

Os artigos da LDBEN tratam dos objetivos da educação básica e das aprendizagens significativas, remetendo continuamente o conhecimento à realidade prática do aluno e às suas expectativas e necessidades. Indica ainda a necessidade de incluir, na concepção dos currículos desses cursos, dois outros princípios metodológicos também apontados pelo art.61 da Lei 9394/96: a integração teoria-prática e o aproveitamento da experiência anterior. Nos cursos de formação, as instituições deverão construir, com os educandos, experiências significativas e ensiná-los a relacionar teoria e prática, a partir de situações equivalentes de ensino e de aprendizagem,



conforme dispõe a Lei, ao reconhecer a importância de estabelecer processos isomorfos para formação desses profissionais.

### **Formação de professores no curso de Pedagogia e Normal Superior da UNINOVE**

Com base nas novas orientações educacionais vigentes no país, instituídas pela Lei 9394/96, a proposta político-pedagógica dos cursos de Pedagogia e Normal Superior passou por uma ressignificação, visando a um aperfeiçoamento, a partir da análise das experiências desenvolvidas e adquiridas ao longo do processo histórico de seus cursos. Foi organizada de forma a propiciar uma compreensão ampla de homem, mundo, sociedade, realidade e educação, a fim de colaborar com a transformação do processo educacional e social.

Depois de verificar que os problemas estruturais e conjunturais da sociedade interferem no processo ensino-aprendizagem, houve a preocupação de refletir sobre os estudos contemporâneos que abordam os aspectos didáticos e metodológicos dos vários campos do conhecimento, buscando a retomada de um eixo curricular norteador que permitisse assegurar aos futuros profissionais da educação competências necessárias para intervir crítica e positivamente nos setores educacionais de sua área de atuação. Tratava-se de articular as atividades de observação, participação, prática de ensino e pesquisa em sala de aula, primando pelo trabalho coletivo, sem desconsiderar a importância do individual.

A equipe de educadores do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE realizou estudos sobre o perfil de seus alunos e, considerando as novas orientações do MEC referentes ao ensino superior, elaborou uma proposta de organização curricular dinâmica, articulada e flexível, que permitisse captar os fenômenos educacionais e a complexidade de suas relações. Essa proposta engloba desde a definição de estrutura curricular até a dinâmica do processo de trabalho dos discentes e docentes, embasadas numa abordagem interdisciplinar dos conteúdos e organizadas em temas relevantes e contemporâneos, com vistas à formação de educadores habilitados à gestão e à docência. Para atender a esses objetivos, as áreas de formação foram assim construídas: Fundamentos da

Educação – filosóficos, históricos, políticos, econômicos, sociológicos e antropológicos; Gestão e Magistério – currículo e aprendizagem, sistema educacional/escolar, recursos educacionais e temas atuais; Prática, Pesquisa e Projeto.

<b>ÁREAS DO CURRÍCULO</b>	<b>CONTEÚDOS ALOCADOS NA ÁREA DE FORMAÇÃO</b>
FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS, HISTÓRICOS, POLÍTICOS, ECONÔMICOS, SOCIOLÓGICOS E ANTROPOLÓGICOS DA EDUCAÇÃO.	Conteúdos, estudos e atividades que propiciam a compreensão da educação escolar, suas instituições e seus agentes, bem como os paradigmas educacionais que lhes têm dado sustentação até os dias atuais foram reunidos na área de formação.
GESTÃO E MAGISTÉRIO (CURRÍCULO E APRENDIZAGEM)	Conteúdos, estudos e atividades que analisam e discutem o currículo escolar da educação básica, abrangendo tendências pedagógicas, práticas metodológicas e conhecimentos didáticos, foram agrupados na área de formação.
GESTÃO E MAGISTÉRIO (SISTEMA EDUCACIONAL / ESCOLAR E TEMAS ATUAIS DA EDUCAÇÃO)	Estudos e atividades sobre os processos de organização do trabalho na escola, as funções de suporte pedagógico nos sistemas de ensino e os desafios e possibilidades da docência propiciam uma reflexão crítica sobre as políticas públicas na educação brasileira e suas alternativas organizacionais participativas nos diferentes contextos e realidades sociais.
GESTÃO E MAGISTÉRIO (RECURSOS EDUCACIONAIS)	Estudos e atividades sobre a função participativa da gestão e da docência na escola, visando à sustentação das tarefas pedagógicas que lhes compete, foram reunidas na área de formação.
PRÁTICA, PESQUISA E PROJETO	Estudos e atividades referentes ao contexto do exercício profissional em âmbito escolar, para exercício das atividades de articulação entre o saber acadêmico, a pesquisa e a prática educativa, constituem a área de formação.

A opção por essa organização curricular deveu-se, em primeiro lugar, ao fato de se deslocar a referência às disciplinas para a de ‘áreas de formação’, favorecendo a compreensão integrada, por alunos e professores, dos saberes e práticas educativas indispensáveis à formação de gestores e docentes. Note-se que a formação do estudante passa a referenciar-se em grupos de disciplinas com conteúdos, estudos e atividades afins, favorecendo a interdisciplinaridade. Assim, cada área passou a representar um conjunto de conteúdos e procedimentos.

A proposta de um currículo por áreas de formação cria a possibilidade de visão multidisciplinar, contribuindo para integrar docentes e conteúdos. A intenção está claramente definida, ou seja, procura-se eliminar a fragmentação do conhecimento presente no currículo tradicional e proporcionar a melhor percepção de discentes e docentes sobre as relações parte-todo. Resgata-se, assim, a globalidade do conhecimento e aponta-se a necessidade de captar, na complexidade das relações, os fenômenos educacionais. Nas áreas de formação, encontram-se importantes elementos de sensibilização e orientação dos alunos para as possibilidades de aprofundamento de estudos, formação continuada e participação em projetos de iniciação científica. Nesse aspecto, a área de formação 'Prática, Pesquisa e Projetos' estimula o aprofundamento de estudos sobre questões educacionais relevantes, muitas vezes não contempladas no currículo. Os Projetos Experimentais poderão constituir eixo estratégico, em torno do qual as diversas áreas de formação estarão articuladas e em constante processo de intercomunicação, atendendo às expectativas dos estudantes, particularmente quanto a uma formação que esteja vinculada à realidade social e educacional contemporânea. Dessa maneira, ampliar-se-á a formação oferecida, enriquecendo-a, o que contribuirá para a integração das ações docentes e estimulará o desenvolvimento de projetos de iniciação científica. Para a formação do docente, do diretor de escola e do supervisor escolar, será necessário construir, com o aluno, a compreensão de que tal tarefa tem uma dimensão coletiva e não individual, a qual só poderá realizar-se plenamente na perspectiva de grupo.

As diretrizes apontadas reportam-se às orientações metodológicas presentes no projeto dos cursos de Pedagogia e Normal Superior, que deverão oferecer uma formação crítica e questionadora, considerando a indissociabilidade dos diferentes aspectos de formação do ser humano. O conflito de idéias será entendido como fecundo e fundamental para a formação do educador; por isso, a ação docente deverá privilegiar a análise globalizante dos fenômenos organizacionais e sociais, bem como o respeito à pluralidade do pensamento e à diversidade cultural.

O entendimento de que o autodesenvolvimento contínuo é fundamental para a realização pessoal e profissional do ser humano

implica que os docentes que atuam nos cursos de Pedagogia e Normal Superior privilegiem ações pedagógicas que contemplem tal objetivo, em detrimento da apresentação de teorias e métodos estagnados. Busca-se preparar profissionais socialmente comprometidos e capazes de lançar idéias problematizadoras e transformadoras da realidade, por meio de uma prática democrática que extrapole a sala de aula e instigue um pensar reflexivo, crítico e autônomo. A educação e a gestão organizacional contemporâneas requerem do educador licenciado em Pedagogia ou Normal Superior predisposição à mudança, formação e atualização contínuas; impõem criatividade, criticidade, visão interdisciplinar e relacionamento interpessoal positivo; indicam a necessidade de contato com a dinâmica escolar, para observação/reflexão/discussão sobre o relacionamento do profissional da educação com e entre os alunos, pares, comunidade e família. Além disso, possibilitam identificar áreas de interesse para aprofundamento de estudos e aperfeiçoamento pessoal e profissional, permitindo que o aluno planeje, conduza e avalie seus estudos de forma autônoma. A compreensão dos fatores que interferem no processo educativo deverá ocorrer também pela exposição do futuro profissional às condições da prática educacional, nos estágios ou em trabalhos de campo.

Entendemos que a construção curricular apresentada estabelece certo equilíbrio, pois procura atender às expectativas e à diversidade dos alunos em justaposição a uma abordagem interdisciplinar, sustentada nos saberes e experiências necessários à formação desse profissional. Estimula ações pedagógicas que apontem para a pesquisa, análise, diagnóstico e também para a solução de questões educacionais que ocorrem nas instituições escolares, visualizando-as como condutoras do trabalho dos educadores, aliando os referenciais teóricos com o cotidiano e a realidade das escolas.

### **Formação de gestores escolares no curso de Pedagogia da UNINOVE**

É necessário entender que a formação do gestor escolar da educação básica deve ser marcada por sólidos conhecimentos na área da educação e da gestão, pois, ao mesmo tempo em que exerce essa atividade, o faz num ambiente escolar e com uma

intencionalidade educacional. Porém, em determinadas situações do cotidiano escolar, essa junção das perspectivas educacional e de gestão é posta em conflito, separada pela divisão intelectual, técnica, ideológica e social do trabalho. Nesse sentido, a formação acadêmica que estabeleceu a necessidade de unir os princípios norteadores da educação e da gestão como forças motrizes na superação dos problemas educacionais está dada pelas condições estruturais da escola e do sistema de ensino, como elementos das divergências de objetivos, concepção e ação pedagógica.

Essas questões se fundamentam na forma como os sistemas de ensino, em especial nas escolas públicas, organizam-se ao privilegiar as questões administrativas, em detrimento das preocupações pedagógicas. Na escola privada, essa tensão não foi superada, mas direcionada para viabilizar ações na perspectiva do atendimento ao aluno enquanto cliente, pois a preocupação, em última instância, é com o lucro. Assim, todas as atividades serão orientadas para a realização desse objetivo, expresso na prestação de serviços educacionais.

O resultado dos conflitos entre a perspectiva pedagógica e a administrativa compromete o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, especialmente nas escolas públicas, por organizarem-se de acordo com a situação profissional do funcionalismo e das exigências da estrutura burocrático-administrativa, criando, dessa forma, a cisão entre o processo ensino-aprendizagem e a gestão da escola.

O curso de Pedagogia é, por excelência, o momento de discussão, análise e elaboração de propostas de superação desse impasse entre gestão e processo de ensino-aprendizagem, pois esse será o conflito cotidiano do futuro gestor escolar da educação básica. Nesse sentido, as atividades desenvolvidas no curso, em especial nos estágios curriculares, podem proporcionar as experiências necessárias ao entendimento da realidade escolar e à elaboração das possíveis estratégias de superação desses conflitos.<sup>2</sup>

Para o melhor entendimento da relação de conflito funcional vivenciada pelos diretores das escolas públicas e da relação destes com o processo de organização do trabalho nas sociedades capitalistas desenvolvidas e em desenvolvimento, faz-se necessário analisar a contribuição de Saes; Alves (2003, p. 22):

2 O curso de Pedagogia da UNINOVE existe desde 1972 e organiza-se em duas formas, denominadas, informalmente, Pedagogia Regular e Pedagogia 1100. A Pedagogia regular é um curso organizado em 6 semestres, com aulas de segunda a sexta-feira, e no 5º e 6º semestres, com aulas aos sábados, habilita para a administração escolar nos ensinos fundamental e médio e para o magistério das disciplinas pedagógicas do ensino médio, para lecionar no curso normal de nível médio. A Pedagogia 1100 ou Pedagogia – complementação pedagógica habilita para a administração escolar dos ensinos fundamental e médio. O curso estrutura-se em 3 semestres letivos, com aulas aos sábados; é destinado aos portadores de licenciatura plena em qualquer área do conhecimento. Após a conclusão do curso de Pedagogia regular ou Pedagogia 1100, o aluno poderá complementar os estudos e, em 6 meses, com aulas aos sábados, obter a habilitação em Supervisão Escolar, com a qual poderá atuar como Supervisor de Ensino e/ou Coordenador Pedagógico.

[...] na atual escola pública do Brasil, os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem na prática a se fundir num único personagem dirigente, que passa, por isso, a viver, em registro pessoal e psicológico, um drama profissional cuja raiz é a sua submissão a um padrão de divisão do trabalho que periclita em instituições sociais paraestatais como a escola pública, mas que resiste em sua versão mínima no aparelho central de Estado por constituir um aspecto essencial do modo capitalista de organização das atividades estatais.

A bibliografia atual sobre gestão educacional propõe uma nova forma de atuação do gestor de escola, seja ele diretor, vice-diretor, assistente de direção, supervisor, coordenador pedagógico ou orientador educacional, e estabelece dois princípios fundamentais, que não são excludentes, mas complementares: a democratização da gestão escolar e a profissionalização da ação diretiva.<sup>3</sup>

Trata-se de princípios presentes no projeto do curso de Pedagogia da Uninove, focando uma formação de gestores escolares e professores do curso de magistério do nível médio que primem pela consolidação da profissão de pedagogo e pela democracia no ambiente escolar.

O desempenho positivo nos dois processos de avaliação (Provão e concursos públicos)<sup>4</sup> não garante que os estudantes estejam plenamente preparados para enfrentar, com competência e habilidade teórica e prática, os desafios da realidade escolar das redes de ensino pública e privada. O que se pode afirmar é que o curso está preparando, de forma adequada, para esses tipos de avaliação externa, mas o mesmo não pode ser dito quanto à formação para o exercício da profissão, pois se entende que esta ocorre por meio da formação continuada e da experiência cotidiana na escola e no sistema educacional, com atitudes que possam propiciar, ao lado da formação básica de qualidade, o êxito na atividade profissional como gestor escolar da educação básica e/ou como professor das disciplinas pedagógicas do curso de magistério.

<sup>3</sup> Dentre os diversos autores e instituições que analisam esses dois princípios da gestão escolar, merecem destaque Em Aberto, n. 72; UNESCO, 2000 e VALERIEN, 2000.

<sup>4</sup> Vide nota 1

## Considerações finais

Constatamos a insistência dos órgãos governamentais em definir políticas de fora para dentro da escola, sem a participação daqueles que, de fato, fazem a educação e estão em sala de aula. Por outro lado, não se deve subestimar os esforços das instituições de ensino superior em encurtar a distância entre a formação que oferecem aos professores e as reais necessidades que se apresentam nas escolas da educação básica.

No processo de recuperação de si mesmas e de superação de seus complexos problemas de natureza administrativa e pedagógica, as escolas precisam da universidade. Em contrapartida, a universidade não pode ficar esperando por alunos bem formados e professores reflexivos: há uma interdependência capaz de promover transformação construtiva, mas, para tanto, a cooperação entre universidade e escolas, sobretudo as públicas, é imprescindível. Ambas precisam ter planos e projetos construídos e implementados conjuntamente, a fim de superar as discrepâncias. Sobre esse assunto, Lipman (1995, p.383) ressalta que as disparidades curriculares se destacam em primeiro lugar. Na organização curricular e na escolha dos conteúdos e metodologias a serem empregados pela escola, reside a necessidade do enfoque de um ensino crítico e reflexivo. Contudo, para que isso ocorra, a universidade deve aprofundar a discussão sobre seus valores e práticas e sobre sua parcela de responsabilidade na formação dos futuros profissionais da educação básica.

## Referências

BRASIL. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In: *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez.1996. ano CXXXIV, n. 248.

BRASIL/MEC. Parecer CNE/CP n. 9, de 8 maio de 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais para formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena. Brasília, DF, 2001.

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CP n. 1, de 18 de fevereiro de 2002. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena, Brasília, DF, 2002.

\_\_\_\_\_. Parecer CNE/CP n.º. 28, de 2 de outubro de 2001. Dá nova redação ao Parecer CNE/CP n.21/2001, que estabelece a duração e a carga horária dos cursos de formação de professores da educação básica, em nível superior, Brasília, DF, 2001.

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CP n.º. 2, de 19 de fevereiro de 2002. Institui a duração e a carga horária dos cursos de licenciatura, de graduação plena, de formação de professores da Educação Básica em nível superior.

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CP n.º. 1, de 30 de setembro de 1999. Dispõe sobre os Institutos Superiores de Educação. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 7 out. 1999.

BRASIL. Decreto n.º. 3276 de 6 de dezembro de 1999. Dispõe sobre a formação em nível superior de professores para atuar na Educação Básica, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 7 dez. 1999.

MEC/INEP- Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais. *Em Aberto*, v.17, n.72, fev./jun. 2000.

LIPMAN, Matthew. *O pensar na educação*. Petrópolis: Vozes, 1995.

SAES, Décio Azevedo Marques de; ALVES, Maria Leila. Uma contribuição teórica à análise de conflitos funcionais em instituições escolares da sociedade capitalista. In: *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Piracicaba: v.19, n.1, p. 1-160, jan./jun. 2003.

UNESCO. Formação de recursos humanos para a gestão educativa: informe do fórum realizado no IIPE. Buenos Aires, 11-12 nov.1998. Tradução de Célia Leal da Costa Genovez. *Cadernos UNESCO*. Brasília: UNESCO, 2000. ( Série Educação: 4).

VALERIEN, Jean. *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. 6. ed., São Paulo: Cortez; Paris: UNESCO: Ministério da Educação e Cultura, 2000.



## Bibliografia sugerida

BRASIL/MEC. Resolução CNE/CEB nº. 1, de 7 de abril de 1999. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil, *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 abr. 1999.

\_\_\_\_\_. Resolução CNE/CEB nº. 2, de 7 de abril de 1999. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para Ensino Fundamental. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 abr. 1999.

BRASIL. Decreto nº. 3860 de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior e avaliação de cursos e instituições. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jul. 2001.

GIROUX, Henry A. *Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 1997.

HERNANDEZ, Fernando. *Transgressão e mudança na educação*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

LIBNEO, José C. *Pedagogia, pedagogos para quê?* São Paulo: Cortez, 2000

MEC/SEF. *Parâmetros Curriculares Nacionais*. v. 1-10. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

MEC/SEF. *Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil*. 1998, Vol. I - III.

MEC/SESU. *Documento elaborado pela Comissão de Especialistas de Ensino de Pedagogia para apontar padrões, critérios e indicadores de qualidade para autorização de novos cursos de Pedagogia*. Brasília, DF, s/d.

MEC/SESU. *Documento norteador para Comissões de Verificação com vistas a autorização e reconhecimento de Curso Normal Superior*. Brasília, DF, 2001.

\_\_\_\_\_. *Documento norteador para Comissões de Verificação com vistas a autorização e reconhecimento de Curso de Pedagogia*. Brasília, DF, 2001.

PERRENOUD, Philippe. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

\_\_\_\_\_. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PIMENTA, Selma G. *O pedagogo na escola pública*. São Paulo: Loyola, 1988.

\_\_\_\_\_.(Org.). *Saberes pedagógicos e atividade docente*. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_.(Coord). *Pedagogia, ciência da educação*. São Paulo: Cortez, 2001.

SAVIANI, Dermeval. *Da nova LDB ao novo Plano Nacional de Educação: por uma outra política educacional*. São Paulo: Cortez, 1999.