TEMA LIVRE

FORMAÇÃO EM CONTEXTO DO GRUPO GESTOR DA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL–PARA ALÉM DE UMA RELAÇÃO TÉCNICO-BUROCRÁTICA

TRAINING IN CONTEXT OF THE MANAGEMENT GROUP OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION-BEYOND A TECHNICAL-BUREAUCRATIC RELATIONSHIP

Maria Ephigênia de A Cáceres Nogueira[99]
Andrea Costa Garcia[100]

Resumo: O artigo discute o relato de experiência sobre a relação do grupo gestor com a escola na rede de ensino municipal de São Paulo. Constata-se a relação técnico-burocrática construída com o grupo gestor por meio das regulamentações das atividades cotidianas da escola. O desenvolvimento profissional e organizacional voltado à equipe gestora objetiva orientar igualmente as unidades para que apresentem uma uniformidade interna de organização e funcionamento. Para romper com a visão técnico-burocrática do papel da escola e do grupo gestor, adotamos a formação em contexto, a investigação praxeológica do processo educativo, a participação, a documentação pedagógica e a autonomia para a construção das pedagogias participativas necessárias para a vivência da cidadania democrática.
Palavras-chave: Desenvolvimento profissional 1. Desenvolvimento organizacional 2. Gestão e liderança 3. Mudança educativa e qualidade de ensino 4.

Abstract: The article discusses the relation of the managing group with the school of the municipal education network of São Paulo. It is observed the technical-bureaucratic relationship built with the management group through the regulations of the daily activities of the school. The professional and organizational development aimed at the management team aims at also orienting the units so that they present an internal uniformity of organization and functioning. In order to break with the technical-bureaucratic vision of the role of the school and the management group, we We adopt contextual training, praxeological investigation of the educational process, participation, pedagogical documentation and autonomy for the construction of participative pedagogies necessary for the experience of democratic citizenship
Keywords:Professional development 1. Organizational development 2. Management and leadership 3. Educational change and quality of teaching 4.

[99] Doutorado em Educação (FEUSP). CIEI – FEUSP. meacnog@uol.com.br
[100] Pedagogia (FEUSP). Supervisora Escolar PMSP/SME - CIEI-FEUSP. acgarcia@usp.br

Introdução

O artigo apresenta o relato de experiência sobre a relação do grupo gestor, constituído pelo diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico, com a escola na rede de ensino municipal de São Paulo. Constata-se a relação técnico-burocrática construída pelo sistema de ensino com o grupo gestor, por meio das regulamentações das atividades cotidianas da escola, que tinham como objetivo informar igualmente as equipes gestoras como forma de garantir uma maneira igual e única de funcionamento e organização das escolas. O desenvolvimento profissional e organizacional realizado pelo sistema de ensino por meio da formação continuada está baseado nas necessidades das políticas públicas educacionais de cada poder executivo, de forma abstrata e descontextualizada, tratadas pelo aspecto formal e abstrato de seus conteúdos ou técnicas de organização e funcionamento para cada setor administrativo da escola. Esses aspectos apresentam como critério de avaliação e de relação com as escolas e com as pessoas, a escola ideal, abstrata e formal, assim como a equipe gestora abstrata e ideal.

Não há espaço para olhar o contexto e suas peculiaridades e necessidades, forças e fragilidades. Participantes do grupo de estudos Contextos Integrados de Educação Infantil – CIEI junto à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo acompanhamos o Grupo de Estudos como participantes "Formação Profissional e Práticas de Supervisão em Contextos" desde 2013, nas reuniões realizadas na Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. O grupo de estudos iniciou suas atividades em 2003, em formação continuada em contexto junto às instituições de educação infantil da rede de ensino municipal de São Paulo, creches e pré-escolas. Atualmente, o público alvo tem participação voluntária e é constituído por diretores, auxiliares, coordenadores e supervisores. Os encontros são realizados uma vez por mês, em calendário proposto antecipadamente e discorre sobre temas atuais e relevantes, escolhidos no grupo. Tem como perspectiva teórica a formação em

contexto, a investigação praxiológica do processo educativo, a participação, a documentação pedagógica e a autonomia para a construção das pedagogias participativas necessárias para a vivência da cidadania democrática.

Tema do trabalho

Este atrigo discute a relação construída pelo sistema de ensino com a equipe gestora das escolas da rede de ensino municipal de São Paulo. A pesquisa realizada nos documentos normativos e formativos do sistema de ensino, encontramos ênfase na relação técnico-burocrática, construída por meio das normas e regulamentos orientadores das atividades cotidianas das instituições. Estes apresentam objetivos de orientar igualmente a equipe gestora para que as escolas apresentem uma uniformidade interna de organização e funcionamento. As legislações educacionais do sistema de ensino municipal são elaboradas pela Secretaria da Educação e Conselho Municipal de Educação e a Diretoria de Ensino concretiza e explicita como deverá ser a maneira de atender às solicitações do regime jurídico municipal, por meio de comunicados e portarias, sob a responsabilidade do grupo de supervisão. A formação continuada para o grupo gestor prioriza a racionalidade técnica do princípio da igualdade de procedimentos, destacando a eficiência, a eficácia e a qualidade como produto do trabalho educativo e representam a avaliação do desempenho da instituição e do grupo gestor. Assim, a forma de olhar a escola e seu funcionamento e organização estabelecem também a forma de relação com os grupos que estão trabalhando e respondem diretamente pela escola junto aos órgãos superiores, à comunidade interna e externa da escola, a liderança formal: a equipe gestora. Para discutir o desenvolvimento profissional e organizacional acompanhamos as formações continuadas em contexto no grupo de estudos de "Formação Profissional e Práticas de Supervisão em Contextos", de 2013 a 2017, a análise documental, observação das atividades cotidianas e o relato do grupo gestor.

Objetivos

O objetivo é explicitar a relação de trabalho do grupo gestor das instituições de educação infantil com a escola, baseada na concepção de homologia dos processos e na perspectiva ecológica de desenvolvimento profissional e organizacional de Bronfenbrenner. Para estudar e caracterizar a relação estabelecida com a escola pelo grupo gestor foi necessário pesquisar e analisar a relação construída pelo sistema de ensino com a instituição de educação infantil.

Metodologia

Trata-se de pesquisa pedagógica exploratória, desenvolvida por duas pesquisadoras, sendo uma professora de ensino superior e outra supervisora escolar do sistema de ensino municipal. A pesquisa tem sido desenvolvida em Instituições de educação infantil da rede de ensino municipal da Secretaria da Educação do Município e no acompanhamento do grupo de estudos "Formação Profissional e Práticas de Supervisão em Contextos". As atividades cotidianas da instituição e da equipe gestora são acompanhadas no desenvolvimento do Plano de Ação e na execução dos planos dos profissionais da educação. A pesquisa interpretativa é desenvolvida por meio da análise documental e da legislação, observação, relatos da equipe gestora. As solicitações para a realização da observação na escola, análise documental foram feitas às autoridades competentes.

Os textos da pesquisa foram apresentados aos entrevistados, assim como autorização solicitada para o uso na pesquisa e concordância com o texto final da pesquisa. O trabalho segue com metodologia de abordagem qualitativa baseadas em Denzin e Lincoln e as narrativas de história de vida profissional com Josso e Meihy. A observação e acompanhamento das atividades rotineiras dos diretores, na formação continuada das equipes escolares, nas tomadas de decisão no cotidiano escolar, nas relações internas e externas da escola

constituirão a investigação no local, a escola, estão estudados com Zeichner, Pinazza, Oliveira-Formosinho e Formosinho.

Resultados e discussões

Os estudos de Pinazza, Oliveira- Formosinho, Formosinho, Hargreaves, Fullan e Day apontam a influência da liderança formal no desenvolvimento profissional dos educadores e no desenvolvimento organizacional das instituições escolares e que refletem diretamente na qualidade de ensino oferecido pela instituição educacional e na aprendizagem dos alunos.

Pinazza em seus estudos sobre formação em contexto nas instituições de educação infantil na rede municipal de ensino de São Paulo aponta a liderança formal em ações que colaboravam na construção de uma prática pedagógica coletiva, promovendo e apoiando ações interativas em ambiente de aprendizagem que são geradores de transformações nos contextos educativos das escolas. Também aponta a importância dos sistemas de sustentação das atividades pedagógicas das escolas dadas pelos sistemas de ensino, secretaria da educação e a parceria com o Ministério da Educação, que garantem o desenvolvimento profissional e organizacional, na perspectiva da ecológica de Bronfenbrenner. São entendidos como sistemas inter-relacionados que trabalham em conjunto a favor das transformações necessárias à melhoria da qualidade de ensino oferecido pelas instituições da educação infantil. .

As concepções teóricas que fundamentam o olhar dos autores têm na Pedagogia-em-Participação, a construção individual e coletiva das pedagogias participativas, onde a autonomia, participação, conhecimentos, crenças e valores emergem na ação contextualizada na escola, a prática educativa. São os profissionais da educação na escola que, no seu contexto escolar, concretizam a jornada escolar, numa visão de currículo em desenvolvimento e integrador. Os encontros de formação continuada no contexto escolar levam aos registros para as discussões das práticas e constituem a história coletiva das pedagogias

participativas. Essa forma de olhar e registrar o cotidiano escolar forma a documentação pedagógica dos profissionais e suas pedagogias explícitas, que é caracterizada pela construção individual das crenças, valores, conhecimentos e prática educativa. A pesquisa praxeológica é essa prática, refletida, registrada individual e coletivamente pelos próprios profissionais em seus contextos escolares e que constitui o campo da Pedagogia -em Participação.

As pesquisas sobre o grupo gestor das instituições de educação infantil da rede municipal de ensino de São Paulo apontam que está presente no cotidiano escolar da educação infantil a preocupação com a qualidade de educação oferecida às crianças no Brasil, principalmente após a Constituição Federal de 1988, na qual a educação infantil constitui a primeira etapa da educação básica brasileira, do zero aos 5 anos, sendo a creche do zero aos 3 e a pré-escola dos 4 aos 5 anos. Após 8 anos, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394 de 1996 explicita os princípios, a organização e o funcionamento da educação escolar brasileira, assim como da educação infantil.

Quando nos referimos ao conceito de qualidade da educação nas instituições de educação infantil, verificamos o contexto dos estabelecimentos de ensino do sistema municipal de educação da cidade de São Paulo. Conhecida como rede municipal de ensino, encontramos no equipamento escolar das instituições de educação infantil a estrutura e o funcionamento semelhante aos da educação básica, ensino fundamental (6 aos 14 anos) e ensino médio (15 aos 17 anos); os colaboradores, professores, assistentes de classe, coordenadores e diretores das escolas com vínculo direto participam do mesmo plano de carreira do sistema de ensino e com cargos obtidos por meio de concurso público de ingresso e de acesso; há orientação que propõe o tipo de agrupamento na creche e na pré-escola; há orientação curricular para a creche e para a pré-escola; há formação continuada para os profissionais da educação das instituições diretas e indiretas ou conveniadas da secretaria municipal de educação; há a centralização das matrículas dos alunos pelas diretorias de ensino, com a

regionalização para o atendimento mais próximo da residência das crianças e adolescentes; há a informatização dos dados educacionais, informações sobre serviços prestados à população, as parcerias, a organização e funcionamento da rede de ensino, documentos oficiais da secretaria municipal de educação para a orientação das unidades escolares: comunicados, portarias administrativas e as do Conselho Municipal de Educação.

Na pesquisa da legislação do ensino municipal de São Paulo há os avanços apresentados nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil CNE/CEB nº 5 de 2009 e das Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica CNE/CEB nº 7 de 2010.

Na pesquisa documental das formações continuadas realizadas com diretores e/ou equipe gestora das Instituições de Educação Infantil para o desenvolvimento profissional dos educadores e para o desenvolvimento organizacional da escola encontra-se ênfase na relação técnico-burocrática, consistindo de encontros para transmissão de informações legais, administrativas e na área pedagógica, para refletir sobre os conceitos de gestão democrática, participação e autonomia, atendo-se ao esclarecimento do entendimento dos termos. Nota-se a dificuldade de olhar o contexto de cada escola, a preocupação é com a igualdade de procedimentos e ao atendimento de prazos e entrega dos formulários. Repetem-se na educação infantil as formas escolares de condução existentes na rede de ensino para o ensino fundamental e médio.

Nos aspectos administrativos, ao orientar igualmente as unidades para que apresentem uma uniformidade interna de organização e funcionamento, estabeleceu como indicador de avaliação das escolas e de cada integrante da equipe o mesmo critério, os aspectos administrativos, técnicos e burocráticos realizados no mesmo tempo, da mesma forma por toda a rede de ensino. Na área administrativa, nos aspectos técnico-burocráticos o grupo gestor tem informações de como proceder em cada setor da escola, como é seu

funcionamento, datas de efetivação das ações, critérios de trabalho e pessoas responsáveis no órgão superior para acompanhar e tirar dúvidas de cada tarefa administrativa. No aspecto burocrático o diretor tem a responsabilidade de coordenar e acompanhar o trabalho da secretaria. O sistema de ensino municipal de São Paulo já apresenta sistema on line para grande parte das tarefas administrativas.

Nos aspectos pedagógicos os temas tratam dos princípios da educação escolar nacional, voltados ao entendimento dos significados teóricos da gestão democrática na escola pública, os princípios da autonomia e participação na escola como garantias da democratização do ensino e da qualidade de ensino oferecida aos alunos. Ao tratar do entendimento do texto legal ou do conceito de gestão democrática, participação e autonomia, estes ficam em aberto, sem discutir o que cada um entendeu e como esse conceito vai ser utilizado no cotidiano escolar e realizar a transformação da qualidade de atendimento.

O acompanhamento das reuniões do grupo de estudos para a equipe gestora, os temas de estudos partem do conhecimento das necessidades, das crenças sobre o trabalho que desenvolvem, os valores que estabelecem como prioritários para as tomadas de decisão nas atividades cotidianas de escola, os conhecimentos que explicitam como importantes para responder às dúvidas apresentadas na condução da instituição de ensino e do Plano de ação, os problemas que detectam sejam em relação à pratica educativa dos profissionais da educação na escola, aos alunos, à comunidade e pais dos alunos, às reuniões de formação continuada semanais, aos espaços e tempos oferecidos pela escola aos professores e alunos.

Este espaço de encontro da equipe gestora sob a coordenação da Professora Mônica Pinazza representa um espaço aberto para a discussão de práticas de cada grupo gestor, para a troca de informações e conhecimentos das realidades de cada instituição de educação infantil, para a leitura conjunta de autores e pesquisadores da área da educação e da educação infantil. Caracteriza-

se como espaço de construção de uma profissionalidade voltada à gestão escolar da educação infantil e suas especificidades na rede municipal e na cidade de São Paulo. Discutem crenças e valores e a coerência de suas ações a favor de uma prática educativa baseada nas pedagogias participativas e gestora com visão sistêmica da escola e procurando levar a todos a compreensão do contexto, das características dos alunos e suas famílias, das aspirações de cada profissional da escola e do papel da escola frente a sua comunidade, às exigências dos órgãos superiores e da atualidade dos conhecimentos e discussões teóricas sobre a realidade educacional brasileira e municipal, avanços e fragilidades.

De se citar a troca de práticas educativas em parceria com universidades estrangeiras, com grupos de estudos internacionais sobre educação infantil, sobre as Pedagogias –em- Participação, as pesquisas na área da educação, a constituição do campo da Pedagogia como o campo de conhecimento que é próprio do fazer educativo diário e que pertence aos profissionais da educação. Com a colaboração dos campos de conhecimento das ciências sociais e humanas, são pensados, escolhidos e percebidos na observação diária do cotidiano escolar, dando coerência, sentido e significado pelos prático/as da educação escolar, no chão da escola, que está se construindo na pesquisa praxiológica.

Baseada na homologia dos processos de aprendizagem e desenvolvimento, os profissionais da educação ao serem reconhecidos em seus processos, avanços e retrocessos, na busca da coerência na prática educativa frente aos princípios educacionais da autonomia, participação, direitos e deveres, transferem para os alunos essa relação, constituindo o aluno como sujeito que aprende e se desenvolve por meio da autonomia e participação, e estendendo para a família, constituindo-a como parceira diária da jornada educativa.

O grande questionamento é se a relação técnico-burocrática construída com a escola e com a equipe gestora pelo sistema de ensino é suficiente para

responder a todas as dúvidas apresentadas pelo cotidiano escolar e ainda ser o apoio e sustentação do grupo para conduzir o grupo de trabalho interno à construção de uma escola autônoma e participativa necessária para uma vida numa sociedade democrática.

Nas pesquisas documentais, historicamente, a relação construída pelo sistema de ensino com a escola caracteriza-se como técnico-burocrática representada pelas regulamentações orientadoras das atividades cotidianas da escola. As orientações são elaboradas pela Diretoria de Ensino e representam a racionalidade técnica do princípio da igualdade, apoiando-se nos aspectos da eficiência, da eficácia e da qualidade como produto e são os parâmetros de avaliação do desempenho da equipe gestora e da escola. O princípio da igualdade foi trazido pela modernidade como forma de concretizar o acesso à educação e garantir o mesmo atendimento à comunidade escolar, ou seja, todas as escolas, profissionais da educação e alunos recebem o mesmo tratamento previsto na lei.

Destaca-se o aspecto racional da universalidade do Estado moderno, para manter o controle e a centralização do monopólio do direito formal, representado nos atos normativos internos do sistema de ensino. É a visão da escola ideal, professor ideal, aluno ideal. É a crença na igualdade abstrata, formal e descontextualizada. Dá-se o mesmo para cada escola, sem perguntar o que a escola necessita naquele momento para melhor conduzir o processo educativo. Perde-se o papel de liderança do diretor e da equipe gestora, pois o importante é ser igual a todos e espera-se do diretor e equipe gestora o papel e função técnico-burocrática sob a coordenação da diretoria de ensino. Apresenta o princípio da pedagogia transmissiva. Valorizando a uniformidade, formalidade, rigidez. A ação burocrática operacionaliza-se por meio da pré-categorização das situações que possivelmente vão ocorrer nas escolas. São de ordem geral e impessoal. É assim que se caracteriza a relação técnico-burocrática.

Na área administrativa, nos aspectos técnico-burocráticos o grupo gestor tem informações de como proceder em cada setor da escola, como é seu funcionamento, datas de efetivação das ações, critérios de trabalho e pessoas responsáveis no órgão superior para acompanhar e tirar dúvidas de cada tarefa administrativa. No aspecto burocrático o diretor tem a responsabilidade de coordenar e acompanhar o trabalho da secretaria. O sistema de ensino municipal de São Paulo já apresenta sistema on line para grande parte das tarefas administrativas.

A pergunta que se faz agora é: qual o setor da escola que mais cresceu.? Os setores que mais se desenvolveram foram os administrativos, que são orientados por portarias e comunicados, vinculados ao estatuto do funcionário público municipal e ao plano de carreira do magistério, que cuidam do pagamento, da matricula de alunos e da vida escolar dos alunos, da vida profissional dos profissionais da educação, do planejamento escolar referentes a compras; patrimônio; estatísticas escolares vinculadas ao Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-INEP, com programa censo escolar, na movimentação escolar dos estabelecimentos de ensino no que diz respeito às matrículas, promoção, retenção e evasão escolar, número de professores e sua formação, numero de escolas, classes e alunos por ciclo, etapa de ensino. Investigando os setores administrativos das diretorias de ensino e as secretarias das escolas de educação infantil, encontramos pessoal designado nas diretorias e funcionários das escolas que permanecem na função por toda sua vida profissional. Não encontramos grande movimentação de pessoal do setor administrativo da escola. Isto significa que, na rede municipal de ensino, no setor administrativo, da escola e da diretoria de ensino encontramos os mesmos funcionários, que permanecem na função e que cuidam de cada setor administrativo. Podemos afirmar que estiveram cuidando conjuntamente dos mesmos assuntos. Estes setores se desenvolveram, estão informatizados por programas e sistema on line que são utilizados pelas escolas e a diretoria

acompanha cada escola em suas necessidades. Por outro lado, os funcionários envolvidos desenvolveram relações profissionais de confiança e cresceram juntos no desenvolvimento de técnicas e práticas burocráticas do sistema municipal de ensino de São Paulo.

E como se desenvolveu o processo educativo da escola? É o Plano Nacional de Educação que prescreve as prioridades nacionais e regionais pelo diagnóstico da realidade educacional por meio da avaliação institucional nacional e dos sistemas de ensino estaduais e municipais. Estabelece metas para as diferentes etapas e modalidades da educação básica. Dessa maneira, o Sistema Municipal de ensino de São Paulo está em parceria com o Ministério da Educação em programas que objetivam a melhoria da qualidade de atendimento e aprendizagem do aluno, por meio de suporte administrativo, pedagógico e financeiro. Historicamente tem havido muita interrupção no desenvolvimento dos projetos educativos, pois ao estarem vinculados à política pública educacional do poder executivo do município, as prioridades educacionais são alteradas e o que tem impossibilitado a construção de uma prática educativa consistente e construída pelos profissionais da educação da instituição de educação infantil ao longo de sua carreira profissional.

Na área pedagógica, o grupo gestor é o responsável pela coordenação da elaboração do projeto político pedagógico anualmente, que deve passar pelo conselho de escola para a aprovação antes de ser encaminhado ao Plano de Gestão da Escola/Plano de Ação. É também responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento dos planos de ensino dos professores, do calendário escolar e seu cumprimento em número de dias e horas de cada disciplina, de acordo com a grade curricular. Acompanhar o desenvolvimento dos projetos elaborados, acompanhar as reuniões de formação continuada da escola, discutindo com o coordenador as necessidades pedagógicas do grupo ou de professores em particular. Acompanhar com o coordenador o registro das atividades, do progresso dos alunos, as decisões sobre o andamento do

processo educativo e das orientações dadas ao grupo classe ou individualmente. Coordenar as reuniões de pais, a formação continuada junto com o coordenador pedagógico. O que se pode afirmar sobre isso é que não há a construção de uma história de prática educativa a partir das atividades pedagógicas cotidianas. Ficam como tarefas a serem cumpridas, os profissionais da educação ficam sem critérios de atuação e decisão e não têm como organizar uma coletividade de atuação pedagógica dentro do estabelecimento de ensino. Há pouca visibilidade do processo educativo, assim como do papel do grupo gestor na tarefa de acompanhar o processo educativo.

Como a perspectiva de formação continuada da rede municipal encontrada nos documentos é de tratar dos conceitos de gestão democrática, participação, autonomia de forma abstrata e descontextualizada e como se isso já bastasse para resolver o problema da qualidade do processo educativo e do papel da escola, o entendimento fica sob a responsabilidade de cada um, sem parâmetros de avaliação. Como discutir sobre o assunto da aprendizagem e do processo educativo na escola se não há informações por onde iniciar a discussão? O que observar na escola, que decisões foram tomadas, por que, por quem, quando em que situação? O entendimento legal de que o professor tem a liberdade para escolher sua concepção pedagógica, parece que já responde a essa questão, o que leva a falta dos conhecimentos pedagógicos, próprios do fazer educativo e que constitui um campo de conhecimento próprio do caminho que se percorre cotidianamente na escola. Reforça o individualismo no trabalho do professor.

Nas pesquisas bibliográficas e nas bases de dados on line sobre a direção das instituições de educação infantil, encontramos entre os artigos, teses e dissertações voltadas à discussão sobre o diretor e as instituições de educação infantil, a gestão escolar, o diretor, o gestor, desde 1960 até os dias atuais, poucas pesquisas. Isso revela que trata-se de tema que pouco preocupa os pesquisadores. Quando usamos o descritor diretor da educação infantil,

encontramos artigos sobre a inclusão de crianças com deficiência Mas tratando das atividades cotidianas do diretor e seu papel de liderança no desenvolvimento profissional e organizacional, voltados à qualidade do atendimento e a aprendizagem das crianças ainda não há registros.

Partimos da concepção de escola como um micro-sistema, parte do sistema de ensino e do Estado moderno, no qual se relaciona, influencia e é influenciado por toda a complexidade das organizações sociais nele existentes. A escola é parte da vida social, com ela se complementa e se correlaciona. Está submetida às concepções da empresa capitalista e sua forma de organização e funcionamento burocrático, que conduz a um processo de decisão de caráter técnico-burocrático dentro do sistema de ensino e da instituição escolar.

O rompimento do tipo de relação técnico-burocrática do sistema com a escola tem sido difícil e partimos para uma visão ecológica de formação em contexto. A concepção de formação continuada realizada na escola tem como premissa a visão de escola como parte do contexto social, local de vida e convivência de alunos, pais, professores, auxiliares de ensino, grupo gestor, cada um com seu papel e função, partindo da liderança cooperativa e das lideranças situacionais. A mudança necessária para a transformação do processo educativo numa perspectiva ecológica de ação admite o surgimento de novas lógicas de ação do trabalho educativo e docente. É preciso lembrar que quando se aprende uma prática, se é iniciado nas tradições de uma comunidade de profissionais que exercem aquela prática e no mundo prático. Há todo um processo de construção de uma identidade profissional.

Priorizar como tema da formação em contexto a mudança educativa, olhando para a qualidade de atendimento educacional ao aluno, a família e a comunidade, requer um esforço de superação de visões, crenças, valores e conhecimentos que não dão sustentação à prática educativa. A perspectiva ecológica traz a lógica da cooperação que admite a singularidade dos contextos, a pluralidade das potencialidades dos profissionais, as relações interpessoais e a

legitimação dos saberes. A formação em contexto num processo de construção da pedagogia, com novos olhares, da observação adensada do cotidiano, onde as necessidades e desafios aparecem e levam a busca de novos conhecimentos. A investigação praxeológica é a transformação da prática em conhecimento, construída por cada profissional da educação.

Conclusão

O processo de construção da mudança educativa por meio da formação em contexto é longo e apresenta avanços e retrocessos. É uma conquista dos profissionais de uma nova profissionalidade educativa, nova relação com os alunos, com a escola, ampliando a visão do papel da escola, da família e da comunidade. É a abertura da escola para o mundo das relações pessoais e interpessoais, subjetividades, parcerias, sistemas sociais, diversidade e estudo. É um processo de reconhecimento da importância de cada um e de todos, que leva a novos padrões de trabalho por meio do desenvolvimento profissional e esse esforço de transformação são ações no interior da escola que também vai apresentando um desenvolvimento organizacional. Funcionando como sistemas integrados, equipe gestora com liderança cooperativa, professores, auxiliares da educação, a escola, a comunidade e diretoria de ensino, por meio da supervisão escolar. São parceiros educativos e apoiadores dos processos de mudanças individuais e coletivos e caracterizam a aprendizagem em companhia.

O espaço aberto no grupo de pesquisa Contextos Integrados de Educação Infantil – CIEI junto à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, para o Grupo de Estudos "Formação Profissional e Práticas de Supervisão em Contextos" possibilita o encontro das equipes gestoras das instituições de educação infantil da rede municipal de ensino da Cidade de São Paulo para a discussão, entre seus pares, do cotidiano da prática educativa da gestão escolar e com mais atenção da prática do diretor. É uma oportunidade de desenvolvimento profissional do diretor, fora do contexto do sistema de

ensino, que de fora olha para dentro da escola com diferentes olhares, agora enriquecidos, pelos dos seus pares. Essa possibilidade de desenvolvimento profissional elevou os índices de participação nas instituições de educação infantil, à continuidade da elaboração do projeto pedagógico, que se tornou a construção da história pedagógica da escola, a abertura da escola para as famílias, em diferentes projetos em parceria, o olhar mais cuidadoso sobre o papel da escola, sobre a criança, sobre o papel do professor, sobre a infância, a interação e o brincar. A postura da equipe gestora mudou a relação estabelecida com a escola para além da relação técnico-burocrática e também foram estabelecidas novas relações dos professores com as crianças, da escola com as famílias, refletindo na qualidade de atendimento às crianças da educação infantil.

Referências

DAY, C. **Desenvolvimento Profissional de Professores: os desafios da aprendizagem permanente.** PT/Porto: Porto Editora, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FULLAN, M. **Liderar numa cultura de mudança.** PT/ Porto ASA, 2003.

_____. **O significado da mudança educacional**. 4ªed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____; HARGREAVES,A. **Por que é que vale a pena mudar? O trabalho de equipa na escola**. PT/ Porto: Porto Editora, 2001.

_____. **A escola como organização aprendente – buscando uma educação de qualidade.** 2ª ed. PA: Artmed, 2000.

FORMOSINHO, J.(coord.). Formação de Professores – **Aprendizagem profissional e acção docente**. PT/Portol: Ed. Porto, 2009.

_____; MACHADO, J**. Equipas Educativas. Para uma Nova Organização das Escolas**.PT/ Porto: Porto Editora, 2009.

_____; FERNANDES,A.; SARMENTO,M.J.; FERREIRA,F.I. **Comunidades Educativas. Novos Desafios à Educação Básica**. PT/Braga: Livraria Minho, 1999.

HARGREAVES, A**. Os professores em tempo de mudanças – o trabalho e a cultura dos professores na idade Pós-Moderna.** PT/ Lisboa: Mc Graw Hill. 1994.

JOOSO, M-C. **Experiências de vida e formação**. Trad. José Claudino e Júlia Ferreira, SP:Cortez, 2004.

MEIHY. J.C.S.B. **Manual de História Oral**. 4ª Ed. SP:Ed. Loyola, 2002.

OLIVEIRA-FORMOSINHO,J. **O desenvolvimento profissional das educadoras da infância: um estudo de caso.** Dissertação de Doutoramento. Braga: Instituto de Estudos da Criança, Universidade do Minho, 2002.

OLIVEIRA-FORMOSINHO, J; FORMOSINHO, J**. Associação Criança: um contexto de Formação em Contexto.** PT/ Braga: Livraria Minho, 2001.

PINAZZA, M. **A. Formação de profissionais de educação infantil em contextos integrados: informes de uma investigação-ação**. Tese de Livre Docência:FEUSP, 2014.

_____. **Desenvolvimento profissional em contexto: estudo de condições de formação e mudança** in KISHIMOTO, T.M.; OLIVEIRA-FORMOSINHO, J. **Em busca da Pedagogia da Infância. Pertencer e Participar**. PA: Penso Editora, 2013.

ZEICHNER, K. **A formação reflexiva de professores: ideias e práticas**. PT/Lisboa: Educa,1993.