

EQUIPES DE DIREÇÃO ESCOLAR EM FORMAÇÃO CONTINUADA: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA UNIVERSIDADE

SOUZA, Tiago Bittencourt de¹

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a percepção das equipes de direção sobre um Programa de formação continuada de dirigentes das escolas municipais. O Programa realizou-se em uma perspectiva dialógico-problematizadora (FREIRE, 1983; 2006). Para alcançar o objetivo proposto acompanhei, descrevi e analisei os encontros e realizei entrevistas semiestruturadas com as diretoras participantes do programa. Concluo que se não foi possível mudar a “cara” da escola, ao menos, diagnostico que o Programa, na perspectiva dos diretores, gerou um pensar sobre a prática e um espaço de formação diferente das perspectivas postas pelo governo do estado de São Paulo.

Palavras chaves: Diálogo e problematização; Formação continuada de diretores de escola; Gestão democrática; Projeto político-pedagógico.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the perception of management teams on a continuing education program for directors of municipal schools. The program was held in a dialogic-problematizing perspective (FREIRE, 1983; 2006). To achieve the proposed goal followed, described and analyzed the meetings and performed semi-structured interviews with the participants of the program directors. Conclude that it was not possible to change the "face" of the school, at least, that the diagnostic program from the perspective of directors, created a think about the practice and a different training area prospects posed by the state government of São Paulo.

Key words: Dialogue and questioning; Continued education of school principals; Democratic management; Political-pedagogical project.

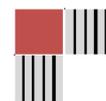
INTRODUÇÃO

Inicialmente, serão abordados alguns aspectos sobre as atuais discussões relacionadas à gestão da educação e à escola e, em seguida, será realizada a delimitação mais precisa das questões sobre a formação dos diretores.

Dois movimentos concomitantes marcam a emergência da escola como “foco” das atenções atuais na educação: o da política educacional e o dos estudos acadêmicos.

O cenário atual de hegemonia capitalista, respaldado na doutrina neoliberal e na globalização dos mercados, determinou em nosso país uma ampla reforma do Estado concretizada via reformas setoriais, dentre elas, a da educação. Identifica-se, mediante abordagem realizada por diversos autores nacionais e internacionais (BARROSO, 2005; OLIVEIRA, 2005), que a reforma educacional brasileira da década de 1990 privilegiou (talvez ainda venha privilegiando) questões relacionadas aos aspectos financeiros e à adequação do

¹ Docente do curso de Pedagogia Faef – Email: tiago_2008_bittencourt@hotmail.com



sistema educacional à lógica do capitalismo, mediante, entre outros aspectos, redefinição do sistema de financiamento e regulação da política com a concretização de rígido e centralizado sistema de avaliação nacional.

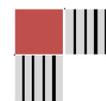
No contexto das reformas, a gestão da educação ganhou atenção maior na medida em que se tornou uma das responsáveis direta pela melhoria da produtividade do setor educacional público diante das novas demandas dos setores produtivos e das orientações das agências internacionais de financiamento.

Com a intenção de melhorar a qualidade de ensino, a eficácia e a eficiência do sistema educacional, o governo brasileiro incentiva, na política educacional a partir da década de 1990 influenciada pelas determinações internacionais, a descentralização do ensino (via municipalização), revisão do processo de financiamento dos níveis de ensino, enfoque centrado na educação básica e preocupação com a autonomia da escola.

Dentre outras estratégias, segundo Oliveira (2002), três medidas marcaram a reforma do Estado no campo educacional brasileiro: 1) A Lei 9.131/95 que cria o Conselho Nacional de Educação, definindo suas competências e atribuições, menores se comparados com os do CFE que o antecedeu; 2) A entrada no Congresso Nacional do Projeto de Emenda Constitucional que disciplina o financiamento do ensino. Posteriormente convertido em EC 14/96, criou o FUNDEF (Fundo de Manutenção de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério). Sua regulamentação pela Lei 9.424/96. 3) A aprovação da Lei 9.394/96, estabelecendo as diretrizes e bases da educação nacional.

Do exposto, alguns desdobramentos podem ser identificados, principalmente a ideia de que os processos que incentivam a autonomia e a descentralização têm a gestão democrática como centro. Sendo que esta, para tornar-se concretizável, necessita da existência de reais espaços de participação nas organizações escolares, entendendo por participação “uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados”. (LÜCK, 2000, p.27).

No campo teórico da Administração escolar, é preciso destacar que a década de 1980 é marcada por uma mudança paradigmática influenciada, sobretudo, pela publicação do livro de Paro (1986). No trabalho, o autor defende a especificidade da Administração escolar que para ele é diferente da Administração empresarial, considerando três aspectos principais: a



natureza do saber, o educando e o produto da educação. Em educação, o produto não pode ser separado do ato da produção, sendo assim, o aluno é objeto e sujeito da produção e “[...] não apenas está presente, mas também participa das atividades que aí se desenvolvem [...]”, em outras palavras, é próprio da atividade educativa o fato de ela não poder realizar-se, senão com a participação do educando (PARO 1986, p.141).

Com base na especificidade do processo de produção pedagógico, Paro (1986) defende a construção teórica própria para a Administração escolar, que considere, sobretudo, os objetivos que se buscam alcançar com a escola e a natureza do processo que envolve essa busca.

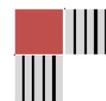
O autor evidencia que a Administração escolar que se preocupa com a superação da ordem social injusta precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas e participativas.

Segundo o autor, também, para que uma prática administrativa seja realmente democrática todos devem participar das decisões que estão ligadas ao funcionamento e organização da escola. Paro (1986) enfatiza que nesse processo de democratização, é importante que todos conheçam e compartilhem os princípios e métodos de uma nova Administração, voltada para os interesses da classe trabalhadora. O compromisso da Administração escolar, neste sentido, deve ser a transformação social e a restituição da racionalidade perdida no interior da escola, para isto Paro nos diz que “a Administração escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequadas ao incremento da sua racionalidade”. (PARO, 1986, p.136)². Há outros textos, até mesmo do próprio autor, que trabalham e aprofundam esta perspectiva na área da Administração escolar (PARO, 2001; 2003; 2005; LUCE; MEDEIROS, 2006).

Independentemente das críticas realizadas por pesquisadores brasileiros com relação aos desdobramentos da política educacional da década de 1990³, o importante, diante do breve quadro descrito, é o deslocamento, para a ponta do sistema (a escola), da responsabilidade de construção do projeto político pedagógico, gestão do dinheiro, implantação de medidas/reformas das políticas de

² As idéias do autor serão melhores desenvolvidas na próxima parte, com o aprofundamento teórico.

³ GRACINDO, R.V. Estado, Sociedade e gestão da educação: novas prioridades, novas palavras de ordem e novos velhos problemas. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. V.13, n.1, p.7-18, 1997. MACHADO, L.M.; FERREIRA, N.S. (orgs.) Política e Gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002 (Biblioteca ANPAE).



governo, como por exemplo, a progressão continuada, o ensino de nove anos e a escola de tempo integral.

Paralelamente ao movimento da política educacional, presenciamos no âmbito dos estudos acadêmicos a emergência de novo objeto de estudos da Ciência da Educação – a organização escolar -, marcada pela forte influência da produção portuguesa (NÓVOA, 1995; LIMA, 1998). Estes estudos privilegiam um nível *meso* de abordagem no qual “a escola-organização assume-se como uma espécie de *entre-deux* onde se exprime o debate educativo e se realiza a acção pedagógica” e identificam que “[...] apesar de conterem visões parcelares da realidade, é evidente que tanto as teorias macroscópicas como os estudos microscópicos produziram um conhecimento útil e pertinente do ponto de vista do pensamento e da acção pedagógica”. (NÓVOA, 1995, p.20).

O enfoque dos estudos privilegia a análise dos modelos simbólicos e políticos presentes nas organizações em detrimento dos modelos racionais, estruturais e sistêmicos, ou seja, a importância maior é atribuída ao como as ações são realizadas e ao significado que as pessoas atribuem aos acontecimentos escolares. Segundo Canário (1996), duas vertentes principais são desenvolvidas com esta perspectiva: os estudos sobre a identidade e os estudos sobre a eficácia da escola. A gestão escolar é destacada como fator importante uma vez que pode diretamente influenciar a construção de determinado clima e cultura escolares (BRUNET, 1995) e também pode ser (ou não), mediante exercício da liderança, elemento constituinte da eficácia da escola (NÓVOA, 1995).

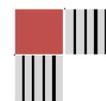
Nóvoa (1995, p.24) indica que

[...] um dos aspectos mais interessantes (e mais críticos) deste movimento é a possibilidade de cruzar a reflexão científica com a inovação educacional, apelando a que os diferentes actores mobilizem criticamente as suas energias, em vez de se refugiarem em teorias defensivas e de justificação.

Do exposto, destaca-se que a escola emerge como centro das preocupações da educação e que, com este movimento, a formação e competência (técnica e política) dos gestores escolares passam a ser preocupação de grande parte dos envolvidos com as questões da qualidade de ensino.

2- A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES

O movimento que incentiva a participação e a democratização nas escolas, mediante processos que aumentam suas responsabilidades, exige, conseqüentemente, maior competência de sua gestão e, desta maneira, a formação dos gestores escolares adquire um grande significado



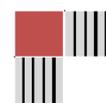
e um enorme desafio aos sistemas de ensino. Segundo Lück (2000), este desafio torna-se ainda maior diante da oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares, que reforça a responsabilidade dos sistemas de ensino na promoção e realização de cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares.

Para a autora, entretanto, a maioria desses cursos organizados por órgãos centrais tem seus programas pautados por generalizações, apresenta um distanciamento entre teoria e prática ao focalizar conteúdos formais em detrimento do desenvolvimento de habilidades (o saber fazer) e enfoca o indivíduo, desconsiderando a necessidade de desenvolvimento do trabalho em equipe. Com este diagnóstico, Lück (2000) destaca a necessidade de os sistemas de ensino “adotarem uma política de formação continuada de gestores, de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos.” (LÜCK, 2000, p.32)

Neste contexto, o Estado de São Paulo desenvolveu, o Programa “ProGestão” que é um curso de formação continuada para gestores escolares que atuam nas redes públicas de ensino, tendo como objetivo geral a formação de lideranças comprometidas com a construção de um projeto de Gestão democrática, focada no sucesso escolar dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio. As propostas foram adotadas pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED, em parceria com um grupo de Secretarias de Educação, que se consorciaram para assegurar o financiamento da produção dos materiais instrucionais do Programa para posterior uso descentralizado.

Calixto (2007) desenvolveu uma pesquisa que realizou um diagnóstico da percepção dos diretores envolvidos com o referido programa na cidade de Marília SP. Tomando como ponto de partida os resultados, foi construída uma proposta de formação continuada para os dirigentes municipais de Marília, não sendo o possível trabalhar no município de Marília, o programa foi apresentado e acolhido pela Secretaria de Educação do município de Garça SP e os encontros de formação ocorrem quinzenalmente por dois ano.

Os objetivos desta pesquisa foram: realizar um diagnóstico da percepção dos diretores das escolas municipais de Garça/SP sobre o *Programa de formação continuada* desenvolvido por docentes do Curso de Pedagogia e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista/Marília; acompanhar, descrever e analisar os encontros quinzenais realizados entre os diretores e Secretária de educação do município de Garça e a equipe da Unesp, constituída pelas docentes e alunos da graduação; identificar os possíveis



desdobramentos do desenvolvimento do Projeto para a formação e a prática dos diretores de escola.

2.1 Os procedimentos metodológicos

Para a investigação do problema foram coletados dois tipos de material. O primeiro obtido com a participação e descrição dos encontros realizados e o segundo com a transcrição das entrevistas realizadas com a Secretária Municipal de educação de Garça e com os diretores envolvidos com o processo de formação continuada.

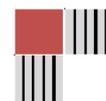
As entrevistas foram do tipo semiestruturadas, desenvolvendo-se a partir de um esquema básico, porém flexível. Ressalta-se que durante as entrevistas foram garantidos o anonimato e o sigilo ao informante e à unidade escolar, como também respeito às opiniões e às ideias. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Foram entrevistados 8 diretores, a coordenadora pedagógica e a Secretária de educação do município. Da análise das entrevistas emergiram três categorias analíticas, sendo elas: **O diretor e a organização do trabalho na escola; O projeto político-pedagógico e a qualidade de ensino; A percepção dos dirigentes sobre a formação continuada.**

2.2 Resultados de discussão

A primeira categoria “O diretor e a organização do trabalho na escola na perspectiva dos entrevistados”, analiso por meio de três autores clássicos da Administração escolar e detecto que as falas das diretoras muito se aproximam das perspectivas desses autores, sendo eles Paro (1986), Alonso (1976) e Ribeiro (1968) que apresentam perspectivas diferentes sobre a temática, portanto, há uma contradição nas falas das diretoras.

A segunda categoria “Projeto Político-Pedagógico e a qualidade de ensino”, analisei a possível relação entre o Projeto Político Pedagógico (PPP) e a qualidade de ensino. Buscando em Vasconcellos (2002) e Veiga (2000) um embasamento do que se constituiria o PPP, e analisado as entrevistas, concluo que existe uma relação entre o PPP e a qualidade de ensino, porque, se a escola o constrói por vontade própria, consciência de seus integrante, há uma



melhora de ensino significativa, entendo o processo pedagógico enquanto ato político e não somente pedagógico.

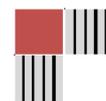
Na terceira categoria “A percepção dos dirigentes sobre o Programa de formação continuada”, faço algumas considerações teóricas sobre a Administração escolar na perspectiva de Paulo Freire, já que a proposta foi subsidiada teórico-metodologicamente pela dialogicidade problematizadora de Paulo Freire. A partir da análise teórica e das entrevistas, considero que a percepção dos dirigentes sobre o programa foi positiva, pois como as diretoras destacaram, o programa teve uma boa orientação, provocou a reflexão sobre a prática da escola e do trabalho coletivo, propiciou momento de reflexão. Como ponto negativo, foi unânime a crítica sobre a interrupção do programa após a mudança de governo. Sendo assim, as entrevistadas ressaltam como potencialidade da formação continuada a sua essência, ou seja, o diálogo e a problematização.

7

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar, reitero um aspecto evidenciado na Introdução, de que é possível perceber, atualmente, um movimento de focalização da gestão escolar como um dos elementos centrais da melhoria da qualidade de ensino, nas diferentes pesquisas e políticas educacionais. Em continuidade a esta pesquisa, estou construindo projeto que procurará levantar os Programas e Propostas de formação continuada de diretores (“gestores”) escolares dos estados brasileiros; sistematizar e analisar quatro deles, sendo escolhidos a partir de diferentes partidos políticos. A intenção será compreender como as diferentes propostas concebem a função do diretor de escola e da gestão da escola e sua possível relação com a qualidade de ensino. A construção da ideia deveu-se ao desenvolvimento do presente estudo que procurou diagnosticar a percepção dos diretores que participaram de uma formação continuada que apresentava uma natureza teórico e metodológica diferentes das apresentadas pelo governo do estado de São Paulo, nas últimas décadas.

REFERÊNCIAS



BARROSO, J. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação e Sociedade*. Revista de Ciência de Educação. Campinas, CEDES, vol. 26. n. 92, out. 2005.

BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: In: NÓVOA, Antonio (org). *As organizações escolares em análises*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote (1995).

CANÁRIO, Rui. O estudo sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, João (Org.). *O estudo da escola*. Portugal: Porto Editora, 1996.

8

FREIRE, P. *A educação na cidade*. 7. ed. SP: Cortez, 2006.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-32, 2000.

LÜCK, Heloísa. et al. Uma abordagem participativa para a Gestão escolar. In: _____. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 13-31.

LIMA, L. *Organização escolar e democracia radical*. SP: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1998.

LIMA, M. R. C. de. *Paulo Freire e a Administração Escolar: A busca de um sentido*. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

LUCE, M.B; MEDEIROS, I. L. P(org.). *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*, Porto Alegre: UFRGS, 2006, pp.15-25.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, Antônio (org.). *As organizações escolares em análises*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote (1995).

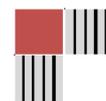
OLIVEIRA, Cleiton de. Gestão da educação: União, Estado/Distrito Federal, município e escola. In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (org.). *Política e Gestão da educação: dois olhares*. RJ: DP&A, 2002.

OLIVEIRA, D. A. Regulação das políticas educacionais na América Latina e suas conseqüências para os trabalhadores docentes. *Educação e Sociedade*. Revista de Ciência de Educação. Campinas CEDES, vol.26. n.92, outubro de 2005.

PARO.V.H. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

PARO, V.H. *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V.H. *Eleição de diretores: a escola experimenta da democracia*. 2ª ed. SP: Xamã, 2003.



PARO, V.H. *Gestão democrática da escola pública*. 3ª ed. SP: Editora Ática, 2005.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis, FERRETTI, Celso. *O Institucional, a organização e a cultura da escola*. São Paulo: Xamã, 2004.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Planejamento: Projeto de Ensino – Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização*, 10ª Ed. São Paulo: Libertad, 2002. (Cadernos Pedagógicos do Libertad; v1).

VEIGA, I. P. A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. 3ed. Campinas: Papirus, 2000, p. 9-32.

