

A Formação de Gestores na Rede Municipal de Educação de Goiânia: uma Política em Construção

Késia Mendes Barbosa Oliveira

Centro de Formação dos Profissionais da Educação da SME de Goiânia
kesiamb@yahoo.com.br

Marcilene Pelegrine Gomes

Centro de Formação dos Profissionais da Educação da SME de Goiânia
pelegrine10@yahoo.com.br

Suelena de Moraes Aguiar

Centro de Formação dos Profissionais da Educação da SME de Goiânia
suelenademoraes1@gmail.com

Eixo Temático: Políticas de Formação, carreira e valorização de profissionais da educação

Resumo: Este artigo apresenta o relato de uma experiência formativa desenvolvida pelo Centro de Formação dos Profissionais da Educação - CEFPE com os diretores que atuam nas escolas da Rede Municipal de Educação de Goiânia - RME. Esta ação foi fundamentada nos pressupostos da gestão democrática e objetivou constituir um espaço de estudo e reflexão pautado na articulação entre as dimensões pedagógicas e técnico-administrativas. Organizada em cinco módulos contou com encontros organizados em Grupos de Trabalho e Estudo e palestras. A avaliação aponta para um aprofundamento da compreensão da função do diretor escolar considerada como complexa e multifacetada e como condição sine qua non para a conquista de uma educação de qualidade social.

Palavras-chave: formação continuada – gestores educacionais – gestão democrática

Introdução

O presente artigo apresenta o relato de uma experiência formativa concebida e desenvolvida pelo Centro de Formação dos Profissionais da

Educação – CEFPE da Secretaria Municipal de Educação de Goiânia – SME com os diretores escolares eleitos e reeleitos para o mandato de 2012-2014. O objetivo desta ação formativa foi efetivar uma política de formação continuada para gestores educacionais da Rede Municipal de Educação, propiciando um curso que teve como eixo norteador a articulação entre as dimensões pedagógicas e técnico-administrativas, como forma de constituir um espaço de estudo e formação continuada que auxiliasse a reflexão e problematização acerca para dos desafios enfrentados pela instituição escolar.

Estruturado em cinco módulos, o curso “Gestão Educacional: transparência e democracia” totalizou uma carga horária de 120 horas, sendo 80 presenciais, referentes aos encontros coletivos e às palestras, e 40 horas não presenciais, destinadas ao módulo semipresencial ministrado por meio do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e-Proinfo. Por meio deste curso, realizado entre dezembro de 2011 e junho de 2012, buscou atender a uma exigência legal estabelecida no Estatuto dos Servidores do Magistério Público do Município de Goiânia/Lei Complementar nº 091, de 26 de junho de 2000, Capítulo II, Art. 10, que dispõe sobre a organização das eleições dos Diretores das unidades de Educação Infantil e de Ensino Fundamental Público. O referido documento normatiza a ascensão ao cargo por meio de processo eletivo e estabelece como um dos requisitos para a investitura, a participação em um curso.

§ 1º - O Diretor eleito deverá, obrigatoriamente, participar de curso de formação em Administração Escolar promovido pela Secretaria Municipal de Educação, antes da posse.

Além de cumprir uma determinação legal, o curso teve como fundamentos epistemológicos a defesa da gestão democrática, o entendimento de sua função precípua no processo de conquista de uma educação de qualidade social, e, por conseguinte, o papel central que o Plano de Gestão desempenha na proposição das conquistas educacionais a serem delineadas no cenário de cada instituição educativa.

Do ponto de vista legal a gestão democrática está enunciada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº. 9394/96 que em consonância com a Constituição Federal estabelece que

Artigo 3º. – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
(....)

VIII – Gestão Democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

(...)

Artigo 14 – os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

(...)

O entendimento da gestão democrática como um dos princípios da educação fortalece o sentido do papel do diretor escolar neste cenário, uma vez que sua atuação é vital à promoção do acesso, da permanência e da aprendizagem do educando, tendo no Plano de Gestão o delineamento das possibilidades para a superação dos desafios presentes na escola contemporânea. De acordo com dados do primeiro semestre de 2011, do Departamento de Administração Escolar (DAE) da SME de Goiânia, os grandes desafios a serem superados pelos diretores no processo de gestão das instituições escolares são: a) as concepções equivocadas sobre a organização do trabalho pedagógico e administrativo nos Ciclos de Formação e Desenvolvimento Humano; b) o desconhecimento da legislação educacional e financeira; c) as dificuldades de coordenar e avaliar o Projeto Político Pedagógico e o Programa Dinheiro Direto na Escola; d) a ausência de envolvimento dos diretores nas atividades pedagógicas; e) a implementação da proposta de inclusão da RME; f) a gestão de pessoal e administração de conflitos. Esses desafios foram explicitados e discutidos ao longo da ação formativa.

Nesse sentido, o curso “Gestão Democrática: transparência e democracia” dialogou com vários estudiosos de gestão escolar (PARO, 2001; LIBÂNEO, 2004), ressaltando que a gestão é um meio fundamental para planejar, organizar, coordenar, dirigir e avaliar o projeto político-pedagógico de uma instituição educacional. O processo de gestão de uma escola pública é, portanto, a atividade-meio, cuja finalidade primordial é possibilitar que todos os educandos tenham assegurado o direito de aprender.

Ressaltamos que, no decorrer deste artigo, faremos o relato desta experiência formativa, enfatizando suas concepções orientadoras, a metodologia utilizada nos encontros, a participação dos gestores e a avaliação

desenvolvida por meio de três instrumentos – a avaliação da SME de Goiânia, a avaliação dos cursistas e a avaliação dos formadores – em face dos objetivos que orientaram a proposição e a realização desta ação.

O Percurso Formativo

O curso “Gestão Educacional: Transparência e Democracia” foi organizado em cinco módulos que se fundamentaram na articulação entre as dimensões pedagógicas e técnico-administrativas da gestão escolar, promovendo tempos e espaços de estudo, reflexão e socialização de experiências que auxiliem na busca coletiva de uma educação pública de qualidade.

O Módulo I “**Procedimentos Básicos de Gestão: orientações e socialização de experiência**” foi dedicado a compreender e refletir acerca dos processos de democratização, descentralização e transformação do ambiente educacional, tendo como foco o papel do diretor escolar face ao desafio de garantir a aprendizagem dos educandos. Para tanto, os encontros realizados, neste módulo, contaram com a participação dos Departamentos da Secretaria Municipal de Educação – SME – Departamento de Gestão de Pessoal, Departamento Administrativo, Departamento de Administração Educacional, Departamento de Alimentação, Fundo Municipal de Desenvolvimento do Ensino - e com as experiências exitosas socializadas por diretores da Rede Municipal de Educação que enfocaram as diferentes dimensões do exercício da gestão educacional, qual sejam: a dimensão pedagógica, a gestão de pessoal, a gestão financeira e a gestão de relações humanas, compreendendo-as como indissociáveis no contexto educativo.

O **Módulo II – Gestão Escolar: perspectivas e desafios**, que apresentou como tema “O sentido da gestão na RME: princípios, práticas e plano de gestão”. Dedicou-se a refletir acerca das finalidades do Plano de Gestão e sua articulação com as demais dimensões da gestão escolar. O interlocutor, para pensar a essência do ato de planejar, foi Celso Vasconcelos (2007) que enfatiza a importância de conceber o planejamento enquanto possibilidade diante do real e do desejo de mudança. Ele afirma que,

[...] dialeticamente, podemos dizer que planejamos porque podemos e podemos porque planejamos, visto que o planejamento coloca-se como um caminho do homem resgatar sua dimensão de sujeito, na medida em que, através dele, se capacita para exercer sua liberdade, sua criatividade, para traçar o

seu destino, não de uma maneira idílica, ilusória, mas preparando-se para o confronto com estas determinações e limites da realidade a ser mudada (VASCONCELOS, 2007, p.60).

Nesse contexto, o papel do diretor foi colocado em relevo, tendo em vista o grande desafio que enfrenta no campo da “Ética, relações humanas e autoridade”, tema desenvolvido pela Profª Drª Susie Amâncio de Roure - UFG em encontro coletivo. A exposição possibilitou a reflexão sobre a crise de autoridade que vivemos e suas implicações para o sentido da formação humana, reafirmando que cabe ao diretor exercer sua autoridade com base na legislação, nos acordos celebrados pelo coletivo escolar, tendo como primazia a educação plena do aluno. Roure (2006) assevera que a lacuna da autoridade na experiência da formação humana representa um alto preço a ser pago, pois, ao contrário do que poderia se supor, a sua ausência compromete os processos de individuação e não implica maiores possibilidades de autonomia e liberdade. Isso porque a autoridade parece se apresentar como um requisito cuja existência e, posterior superação, forjam o homem capaz de governar-se a si mesmo e, dessa forma, usufruir da liberdade como princípio universal para todos.

O **Módulo III - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação – FUN-DEB-MEC**, foi realizado na modalidade semipresencial. Esse módulo possibilitou a convivência com um novo Ambiente Virtual de Aprendizagem - um AVA - na plataforma e-Proinfo, e promoveu a abertura de novos caminhos para o conhecimento acerca da aplicação dos recursos e da importância de seu acompanhamento. Segundo os próprios cursistas, esse módulo foi de grande importância para sua prática diária de gestores, instigando-os a pensar soluções para os problemas enfrentados. Uma das cursista menciona o sociólogo Hebert de Souza ao reconhecer a relevância destes momentos de estudo e reflexão.

Tudo o que acontece no mundo, seja no meu país, na minha cidade, ou no meu bairro, acontece comigo, então eu preciso participar das decisões que interferem na minha vida. Um cidadão com sentimento ético forte e consciente da cidadania não deixa passar nada, não abre mão deste poder de participação.

O segundo encontro de março, ainda referente ao Módulo II, teve como temática as “Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Bá-

sica” em palestra proferida pela Profª Clélia Brandão – PUC-Goiás, que trouxe os antecedentes históricos da elaboração do referido documento e ressaltou a intencionalidade que o orienta na busca por organicidade e articulação na Educação Básica. A pesquisadora destacou que o texto das diretrizes fala em “conjunto orgânico, sequencial e articulado das etapas e modalidades da Educação Básica”, dando especial ênfase à “qualidade social” da educação, definida como a capacidade de universalizar o acesso e promover a permanência do estudante e a conclusão dos estudos com aprendizagem real – um grande desafio para a educação e para os seus gestores.

Atendendo às demandas sinalizadas pelos próprios diretores, por ocasião da avaliação, realizada ao fim do Módulo I, a temática da inclusão foi apresentada pela Profª Ms Márcia Telma - CEFPE/SME com a palestra “Inclusão e respeito à diversidade”. Nesta palestra foram abordadas as premissas básicas da educação inclusiva, enfocando a perspectiva do atendimento às necessidades educacionais específicas no contexto da RME, bem como sinalizando os avanços das políticas municipais e os desafios que ainda se colocam para o gestor comprometido com uma educação de qualidade social para todos.

A palestra “Gestão Democrática: legislação e instrumentos de efetivação” proferida pela Profª Drª Miriam Fábria Alves – UFG, inaugurou as discussões do **Módulo IV – Gestão Democrática**. Esta palestra permitiu ao grupo de diretores refletir sobre os aspectos legais presentes na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) no que concerne à Gestão Democrática e aos desafios presentes no campo político de sua efetivação. Nesse contexto, foi enfatizado que cabe ao diretor renovar seu compromisso político com a construção de uma educação de qualidade social, envolvendo a comunidade e o coletivo da escola na tomada de consciência sobre a distância entre o desejado e o vivido, e acima de tudo sobre o potencial do trabalho que todos, juntos, podem empreender para dirimir essa distância.

O **Módulo V – “Avaliação Institucional”** buscamos demarcar as dimensões da avaliação – avaliação de sistema, avaliação institucional e avaliação das aprendizagens, ressaltando o papel da avaliação institucional no aprimoramento dos processos internos da escola e, sobretudo, na tomada de consciência coletiva que pode promover acerca do sentido da escola no contexto das conquistas essenciais à sociedade democrática. Em encontro coletivo esta temática foi desenvolvida pelo Núcleo de Avaliação e Pesquisa – NAP da Secretaria Municipal de Educação, que destacou o conceito de qualidade negociada, que segundo Freitas (2005) se refere ao “seu caráter de “significação compartilhada” e, portanto, de produção coletiva, e, por outro, a contribuição de cada um

“de acordo com seu próprio nível de responsabilidade””. Portanto, sua instituição não pode se dar a partir de critérios ou indicadores impostos, mas construídos coletivamente, pois

os indicadores são importantes mais pela significação compartilhada que possuem perante os atores da escola que pelo valor numérico ou de análise que possam gerar. Os indicadores têm de ser uma construção social que se legitima e se desenvolve no interior da instituição escolar e têm seu lugar natural no curso da avaliação institucional, induzida e acompanhada pelas políticas públicas (FREITAS, 2005, p. 922).

Ao longo do curso foram discutidos vários temas acerca da gestão e organização do trabalho pedagógico e administrativo nas instituições educacionais da RME. Dentre os temas discutidos merecem destaque: as orientações da SME para gestão das escolas e CMEIs; o plano de gestão apresentados pelos diretores para concorrer ao pleito; socialização de experiências de gestão das instituições educacionais.

A partir dos documentos orientadores da gestão escolar na SME (portarias, resoluções, regimento, propostas político-pedagógicas) e com base nas leituras de Paro (2001), Freitas (2007), Libâneo (2004) foi discutido o sentido da organização e gestão do trabalho pedagógico e administrativo de uma instituição educacional, numa perspectiva de gestão democrática com foco na qualidade social em contraposição a perspectiva empresarial e neoliberal de gestão da escola pública. Nesse processo, além de afirmar o papel do Estado na gestão e financiamento da escola pública foi abordado o papel do diretor, como gestor público, na garantia da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Ao se discutir as orientações da SME para gestão da escola, foram apontados e problematizados os desafios em administrar uma escola pública na atual conjuntura educacional, tendo em vista o processo de descentralização e os mecanismos de regulação da educação básica no Brasil, processo que segundo os diretores em formação, os sobrecarregam e os afastam do trabalho pedagógico. Mesmo diante dos desafios apresentados à escola, no momento destinado a socialização de experiências de gestão ficou evidenciado que alguns diretores conseguem efetivamente desenvolver ações em que há articulação entre a dimensão pedagógica, a gestão de pessoal, a gestão financeira e a gestão de relações humanas em prol da melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

É importante ressaltar que, ao apresentar e discutir as orientações da SME para gestão das instituições educacionais ficou evidenciado a necessidade de ampliar os canais de participação e diálogo entre os diretores escolares e os gestores do sistema, sobretudo, no que se refere à implementação de políticas destinadas a construção e reforma de prédios escolares; a gestão e aplicação de recursos financeiros; a avaliação institucional e a modulação dos servidores, sejam eles professores ou funcionários administrativos.

Os planos de gestão apresentados pelos diretores, exigência da SME, para inscrição no pleito eleitoral de 2011 foram objeto de análise nos encontros formativos. Nesse processo, foi discutidos com os cursistas a compreensão que os mesmos tinham sobre a importância e a finalidade de um diretor ter um plano de gestão aprovado pela comunidade escolar e como os objetivos e metas e as ações do plano devem ser articulados ao projeto político pedagógico da instituição. Todos esses elementos foram analisados à luz da perspectiva legal e teórica da gestão democrática da escola.

Ao analisar os planos de gestão evidenciou-se que muitos planos foram elaborados apenas para cumprir a exigência da SME, pois não estavam vinculados às necessidades da comunidade escolar e, nesse aspecto, desvinculados do PPP. Esse fato contribuiu para que a equipe de formadores instigasse os diretores a pensarem o sentido de terem um plano de gestão, articulado ao PPP, que oriente as suas ações ao longo dos três anos de mandato.

Ao longo do curso, a questão referente à importância do planejamento de trabalho do grupo diretivo foi retomado em todos os módulos na tentativa de contribuir para que o diretor compreenda o PPP como instrumento orientador de sua gestão, sendo que nele deve conter o plano de gestão aprovado pela comunidade por meio de sua eleição.

A metodologia adotada para o desenvolvimento dos encontros formativos com diretores foi pautada pelo estudo e discussão em pequenos grupos de documentos oficiais e bibliografias pertinentes à temática, palestras com professores universitários que têm a gestão escolar como objeto de pesquisa, socialização de experiências de diretores de instituições educacionais da RME. A orientação metodológica, dessa forma, sugeriu um movimento dialético da *reflexão para a ação* e desta à *reflexão*.

Nesse aspecto, é importante salientar que, a opção de proporcionar um espaço para que os diretores eleitos conhecessem os desafios e as possibilidades da gestão das escolas e CMEIs da Rede, a partir das experiências de outros diretores, foi extremamente importante para o desenvolvimento da ação formativa. Pois, esse movimento possibilitou a interação teórica e prática dos diretores eleitos com a realidade da escola pública, realidade expressa nos desafios e nas possibilidades de ges-

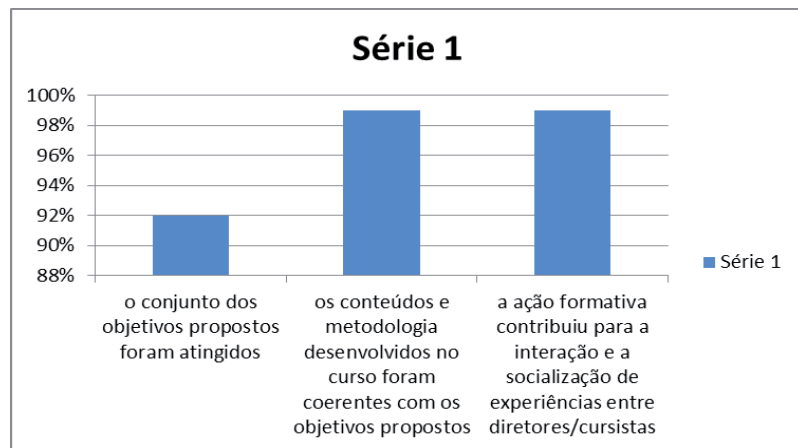
tão e organização do trabalho pedagógico numa rede pública de ensino, no cenário educacional contemporâneo.

Esse percurso permitiu ressaltar a concepção de que o diretor escolar, como gestor público, atua como articulador do trabalho pedagógico e administrativo de todos os sujeitos envolvidos com processo educativo – pais e responsáveis, comunidade, educandos, professores, funcionários administrativos e equipe técnica da SME –, tendo que conciliar as demandas administrativas e pedagógicas no sentido de desenvolver ações que efetivamente promovam a aprendizagem e do desenvolvimento de todos os educandos.

A Avaliação do Curso

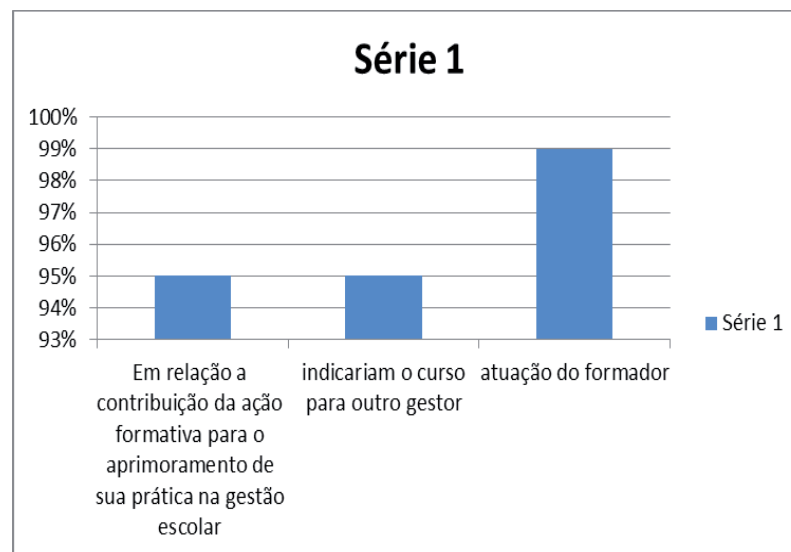
Ao final desta ação formativa, o CEFPE elaborou um instrumento de avaliação e o propôs aos cursistas com o intuito de que estes se pronunciassem quanto ao alcance dos objetivos propostos, a metodologia de trabalho, a atuação do formador e a contribuição para o aprimoramento da gestão democrática na Rede, dentre outros.

Foram preenchidos 77 instrumentos de avaliação, nestes, 92% dos cursistas afirmaram que o conjunto dos objetivos propostos foram atingidos; 99% dos cursistas afirmaram que os conteúdos e a metodologia desenvolvidos no curso foram coerentes com os objetivos propostos; 99% afirmaram que a ação formativa contribuiu para a interação e a socialização de experiências entre diretores/cursistas.



Em relação a contribuição da ação formativa para o aprimoramento de prática na gestão escolar 95 % responderam positivamente e 95 % indicariam o curso para outro gestor.

O desenvolvimento dos encontros, nos diferentes momentos de formação, foi avaliado sistematicamente pela coordenação e equipe de formadores. Semanalmente a equipe reunia-se para avaliar as ações desenvolvidas e (re)planejar os próximos encontros.



Em relação aos objetivos propostos, o curso atingiu grande parte, possibilitou um espaço formativo destinado a pensar/repensar o papel social da escola e dos diretores, bem como seus limites e possibilidades, ampliando e ressignificando conceitos e práticas de gestão no cotidiano da escola. As discussões elencaram o papel do gestor como liderança responsável pela busca de condições para a construção de novos ambientes de aprendizagem.

Os estudos contribuíram para sensibilizar os diretores sobre a importância da participação da comunidade escolar na construção, implementação e avaliação do projeto político-pedagógico da escola, incentivando a interação e a troca de experiência entre os gestores escolares e Departamentos da SME.

Conforme consta no projeto de Curso, os critérios adotados para avaliação dos cursistas, em todos os momentos, foram a participação e frequência, a realização e entrega das atividades solicitadas no decorrer

dos encontros. Terão direito à certificação, os cursistas que obtiveram frequência mínima de 75% e aproveitamento igual ou superior a 70 (setenta), conforme prevê o Estatuto dos Servidores do Magistério Público do Município de Goiânia – Lei Complementar nº 091 de 26/06/00.

Quanto à atuação do formador, 99% relataram que o professor formador apresentou domínio teórico e metodológico na exposição dos conteúdos e na coordenação das atividades do curso.

Considerações Finais

Ao finalizarmos este trabalho, reafirmarmos a necessidade da SME ampliar os espaços formativos para os gestores escolares com a finalidade de propiciar para estes sujeitos uma formação que tenha como eixo norteador a articulação entre as dimensões pedagógicas e técnico-administrativas, bem como promover tempos e espaços de estudo, reflexão e socialização de experiências que os auxiliem na busca coletiva de uma educação pública de qualidade.

Os dados colhidos, por meio dos instrumentos avaliativos, nos indicaram que o curso possibilitou alguns avanços no que diz respeito às concepções de gestão e organização do trabalho pedagógico da escola pública. Percebemos que, por parte dos diretores, há a necessidade de articulação do trabalho pedagógico com o técnico administrativo, sendo visíveis as dificuldades que a escola enfrenta no dia a dia, quanto à burocratização do trabalho do diretor e as grandes demandas de trabalho, sobretudo, no que diz respeito à aplicação e prestação de contas dos recursos financeiros.

Ressaltamos que, o desenvolvimento dessa ação formativa nos permitiu constatar que existem fatores internos e externos à escola pública que interferem na concretização de uma gestão democrática. Por isso mesmo, a presente iniciativa formativa suscitou uma reflexão por parte dos diretores escolares e gestores do sistema para a necessidade de rever as propostas pedagógicas da escola à luz da interlocução entre o grupo gestor da SME e das instituições escolares.

Da mesma forma, o curso “Gestão Educacional: Transparência e Democracia” ampliou a concepção dos sujeitos envolvidos neste percurso formativo de que, ao enfatizar o caráter democrático da gestão estamos prenunciando a sociedade democrática que nos propomos a construir. Esta, à semelhança da escola, deve ser cada vez mais ativa, crítica e voltada para inclusão social. Para isso há que se buscar, dentre outras coisas, momentos de estudo e reflexão que sejam protagonizados

pelo compromisso político com a educação pública, expresso no trabalho persistente, na discussão consistente e propositiva em busca de uma Escola que faz a diferença.

Referências

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Avaliação Educacional: caminhando na contramão.** São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Qualidade negociada: avaliação e contra regulação na escola pública.** In: Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n. 92, p. 911-933, Especial - Out. 2005. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

GOIÂNIA, **Estatuto dos Servidores do Magistério Público do Município de Goiânia.** Lei Complementar nº 091, de 26/06/2000.

LIBÂNIO, José Carlos, OLIVEIRA, João F. de e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** São Paulo: Editora Ática, 2001.

ROURE, Susie Amâncio Gonçalves de. **Educação e Autoridade.** In: www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT20-3653--Int.pdf.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico.** 16ª ed. São Paulo: Libertad Editora, 2007.