

## **O PROFESSOR: DA ESCOLA PARA A GESTÃO DA REDE DE ENSINO**

Kátia Augusta Curado Pinheiro Cordeiro da Silva  
Fernando Santos Sousa  
Maria Eneida da Silva

O estudo tem como proposta discutir as dificuldades e descobertas do professor que ocupa cargo de gestão na Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEEDF). Para tanto, orientamo-nos a partir das questões: qual o papel desses profissionais? Há espaço para atuar de forma renovadora? Que conhecimentos são exigidos? Quais os benefícios para o professor ao exercer o cargo de gestão/técnica? Quais as dificuldades? Propusemos um estudo exploratório para, posteriormente, realizar pesquisa aprofundada com uma maior compreensão, entendimento e precisão, considerando a escassez de estudos sobre o tema. Aplicamos um questionário de forma aleatória, enviado por e-mail, a professores efetivos e que estão em cargo de gestão na SEEDF, obtendo 12 respostas. No site da SEEDF, há informação de que, em 2020, existem 511 cargos comissionados e destes cargos, 422 são ocupados por servidores efetivos; entretanto, não foi possível identificar quantos são os professores. A relevância desse estudo está no reduzido número de pesquisas que discutem a gestão das redes de ensino. Há inúmeros trabalhos que tratam da gestão escolar; que situam a discussão na escola, mas poucos são aqueles que analisam a rede de ensino, seja distrital, municipal ou estadual. Destarte, esse tipo de estudo pode produzir informações importantes para a elaboração de políticas públicas e subsídios para qualificar a ação daqueles que ocupam funções na gestão. Trabalhamos com a premissa de que a gestão institucional do sistema educacional é primordial para a qualidade da educação na rede, ultrapassando a ideia que entende a administração como técnica, com objetivo de garantir a racionalidade, sem interferir na qualidade. Na escola, o gestor tem a função de articular e mediar as relações entre os diferentes segmentos que integram a comunidade escolar e contribuir para a criação de condições que assegurem a qualificação do ensino. O gestor que atua em uma secretaria, além de um papel essencial na criação dessas condições, exerce a articulação em um universo mais amplo, mediando relações entre escolas e a pasta da educação do município,

distrito<sup>1</sup> ou estado. A gestão da rede de ensino é fundamental para garantir uma escola de qualidade, com acesso para todos, permanência e aprendizagem. Nesse sentido, implica superar a visão burocratizada e centralizadora da educação pública em geral, na qual os sistemas escolares respondem aos ditames de órgãos centrais e os educadores assumem a mera função de executores. A ocupação dos professores em cargos de gestão da rede de ensino possibilitará a formulação e realização de projetos educativos articulados às singularidades locais. Professores e funcionários devem ser chamados a assumir o protagonismo da história escolar, no contexto de redes colaborativas de uma gestão democrática. Essa configuração inverte a lógica da relação entre distrito, município e estado, cujos assessores pedagógicos externos eventualmente prestam serviço à rede, uma vez que o primeiro sabe de qual formação seus profissionais precisam. A legitimação da gestão de rede com os professores alimenta a possibilidade de que todos podem progredir, ensinar e aprender e que se inscrevam em processos férteis de formação e autoformação. Em qualquer esfera de governo há um conjunto de cargos que são ocupados por pessoas da confiança daqueles que são eleitos e, entre esses, estão os secretários de governo e os assessores técnicos e políticos. Os denominados cargos de confiança têm como característica o exercício de uma função em que não há exigência de concurso público para a sua execução, mas podem ser designados profissionais concursados para essas funções de forma gratificada. A atribuição de determinadas responsabilidades a um profissional ocorre por meio de nomeação que, em geral, acontece por indicação dos partidos políticos. Neste estudo, verificou-se que os lugares reservados aos professores na SEEDF não resultaram, necessariamente, de uma indicação político-partidária. A competência técnica/pedagógica e a influência das redes nas relações foram determinantes na escolha desses professores. Quanto à função que o gestor de rede de ensino exerce, há diferentes atividades relatadas pelos entrevistados: demandas judiciais de vagas, credenciamento de escolas privadas, articulação do núcleo tecnológico, ações que priorizam a qualidade da Unidade Escolar em preservação, estrutura e ensino, acompanhamento dos Anos Finais, gestão para possibilitar a formação continuada dos profissionais da educação no DF, elaboração e monitoramento de políticas públicas de educação para a rede, elaboração de documentos e pareceres.

---

<sup>1</sup> Falamos aqui do distrito por constituir o campo deste estudo. Entretanto, as considerações realizadas poderiam ser estendidas às redes municipais e estaduais de ensino.

Toma-se aqui a compreensão de que todas as ações administrativas no campo educacional são atividades-meio para alcançar a finalidade da escola que é a apropriação do saber pelo educando (PARO, 2000). Referente às dificuldades no exercício do cargo, são 4 eixos: i) dificuldades relacionadas à infraestrutura de trabalho na rede de ensino, inclusive para acompanhar as diferentes regiões administrativas; ii) excesso de burocracia que emperra um trabalho com características inovadoras; iii) aspectos de decisão político-partidária que influenciam na implementação e continuidade das políticas públicas; iv) a instabilidade de atuação. A pesquisa exploratória nos indica que, a cada governo, a atuação do professor como gestor da rede de ensino assume contornos diferentes. Não é uma função neutra, pois está carregada de comprometimentos ideológicos com as diretrizes políticas do grupo eleito para um determinado mandato e acaba refém de iniciativas atreladas à gestão governamental. Sobre as necessidades formativas para o desenvolvimento da função como gestor da rede de ensino, os entrevistados apontam a necessidade de conhecer a legislação da educação básica, conhecimentos administrativos burocráticos e financeiros da rede, formação em gestão pública; elaboração de políticas públicas; aspectos de trabalho em equipe. Tais respostas apontam a necessidade da formação inicial e continuada para a gestão. O desenvolvimento de um trabalho integrado com a equipe da SEEDF a partir da realidade da escola se relaciona também tanto da visão de mundo, de educação, de escola, quanto da política educacional traçada (BELONNI; SOUZA, 2000). Se, por exemplo, a prioridade de trabalho for burocrática, isso resultará em uma atuação menos voltada para o debate de questões mais amplas da escola e da própria SEEDF. Os professores ressaltam o papel do ser docente para o exercício da função de gestor da rede de ensino, pois *“o trabalho Pedagógico da Rede, os conhecimentos da docência são fundamentais. Para escrever um parecer sobre formação de professores ou compra de materiais pedagógicos precisamos estar conectados com o trabalho docente na ponta.”* (Entrevistada 11, 2020). Logo, a formação docente é base para todo o arcabouço do trabalho e permite o conhecimento da realidade da rede. Entendemos que a função exercida pelo professor como gestor da rede de ensino tem grande importância, pois esse o profissional fará a mediação entre a escola e a SEEDF na busca pela concretização dos propósitos traçados no projeto pedagógico de cada instituição. Em síntese, o estudo exploratório é revelador do papel que o professor como gestor de rede de

ensino pode contribuir com as políticas mais amplas de uma rede de ensino, referente à compreensão do trabalho pedagógico no interior de uma Secretaria de Educação, possibilitando políticas integrativas e coletivas. Entretanto, também foram revelados limites da atuação, relacionados à instabilidade e à própria forma de assumir o cargo. A função de gestor de rede de ensino tem um caráter político, não somente por ter um contato direto com as unidades escolares, mas por fazer a mediação entre as demandas da escola e as orientações da Secretaria de Educação. Não é uma ação neutra e poderá ser desenvolvida de forma extremamente burocrática e/ou mais voltada para o controle do trabalho realizado na escola, em uma perspectiva gerencialista da administração educacional, ou voltada para o diálogo, em um entendimento de que é possível construir outras relações do sistema educacional que possam contribuir para a formação de uma sociedade mais democrática e menos desigual. Tais possibilidades estão relacionadas ao gestor governamental e também à clareza da intencionalidade do projeto educacional por parte do gestor de rede de ensino. Daí a necessidade de envidar esforços na pesquisa e na formação dos diferentes gestores na rede educacional.

### **Referências**

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

BELLONI, Isaura; Magalhães, Heitor; SOUZA, Luzia Costa de. **Metodologia de avaliação em políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2000