

O que revela a produção acadêmica nacional sobre a formação do diretor escolar?

What does the national academic production reveal about the formation of the school director?

¿Qué revela la producción académica nacional sobre la formación del director escolar?

*Cecilia Teresinha Miranda Tamião¹
Cristiane Machado²*

Citação: TAMIÃO, C. T. M.; MACHADO, C. O que revela a produção acadêmica nacional sobre a formação do diretor escolar? *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 16, e87161. Agosto de 2022.



<http://10.5380/jpe.v16i0.87161>

Resumo

Considerando as transformações sociais, políticas e econômicas e as mudanças no papel e perfil do diretor escolar, este artigo objetiva sistematizar a produção acadêmica sobre formação de diretores escolares e explorar possíveis contribuições de teses de doutorado para o debate da área. O estudo se enquadra na metodologia do Estado da Questão. O levantamento, realizado entre outubro e novembro de 2020, nos repositórios da CAPES e da BDTD, localizou 333 trabalhos acadêmicos entre dissertações e teses. Excluídas as duplicidades e descartados trabalhos acadêmicos que não correspondiam diretamente a temática, com base na leitura dos títulos e resumos, chegou-se a 36 trabalhos, sendo 10 teses de doutorado e 26 dissertações de mestrado. Com base na leitura na íntegra de 9 teses o estudo conclui: há evidências de falta de planejamento de uma política pública para a formação continuada dos diretores escolares; nos relatos, as demandas administrativas consomem os diretores e pouco resta para o pedagógico; a gestão democrática é um difícil processo a ser construído e consolidado por todos que atuam na escola e a concepção

¹ Pedagoga com especialização em Gestão Escolar. Mestranda em Educação pela UNESP - Rio Claro - SP. Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9985-4246>. E-mail: cecilia.tamiao@unesp.br

² Professora Doutora da Faculdade de Educação - FE - UNICAMP. Campinas, SP. Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3522-4018>. E-mail: crimacha@unicamp.br

gerencialista de gestão da educação escolar é fortemente identificada nas ações formativas investigadas nas teses.

Palavras-chave: Diretor escolar, Estado da questão, Gerencialismo

Abstract

Considering the social, political and economic transformations and changes in the role and profile of the school principal, this article aims to systematize the academic production on the training of school principals and explore possible contributions of doctoral theses to the debate in the area. The study is based on the State of the Matter methodology. The survey, carried out between October and November 2020, in the repositories of CAPES and BDTD, located 333 academic works among dissertations and theses. After excluding duplicates and discarding academic works that did not directly correspond to the theme, based on the reading of titles and abstracts, 36 works were found, being 10 doctoral theses and 26 master's dissertations. Based on reading the full text of 9 theses, the study concludes: there is evidence of lack of planning of a public policy for the continuing education of school principals; in the reports, the administrative demands consume the principals and little is left for the pedagogical; democratic management is a difficult process to be built and consolidated by all who work in the school and the managerialist conception of school education management is strongly identified in the formative actions investigated in the theses.

Keywords: School director, State of the matter, Managerialism.

Resumen

Teniendo en cuenta las transformaciones sociales, políticas y económicas y los cambios en el papel y el perfil del director de escuela, este artículo pretende sistematizar la producción académica sobre la formación de los directores de escuela y explorar las posibles contribuciones de las tesis doctorales al debate en el área. El estudio se basa en la metodología del Estado de la Cuestión. La encuesta, realizada entre octubre y noviembre de 2020, en los repositorios de CAPES y BDTD, localizó 333 trabajos académicos entre tesis y tesis. Excluidas las duplicidades y descartados los trabajos académicos que no correspondían directamente al tema, a partir de la lectura de títulos y resúmenes, fue posible encontrar 36 trabajos, siendo 10 tesis de doctorado y 26 disertaciones de maestría. A partir de la lectura completa de 9 tesis el estudio concluye: se evidencia la falta de planificación de una política pública para la formación continua de los directores de escuela; en los informes, las exigencias administrativas consumen a los directores y poco queda para lo pedagógico; la gestión democrática es un proceso difícil de construir y consolidar por todos los que trabajan en la escuela y la concepción gerencialista de la gestión de la educación escolar se identifica fuertemente en las acciones formativas investigadas en las tesis.

Palabras clave: Director de escuela, Estado de la cuestión, Gerencialismo

Introdução

Pesquisas têm revelado contínua ampliação de demandas na atuação dos diretores escolares³ com fortes reflexos para uma profissionalização mais afinada com as transformações sociais, econômicas e políticas da sociedade.

Para Cattonar (2006, p. 188) o diretor não pode mais ser visto como “simples administrador” das tarefas e procedimentos do cotidiano escolar, mas como um “gestor,

³ Neste estudo utiliza-se o termo diretor como referência ao profissional que atua em uma função específica, em um cargo específico (WERLE, 2001), ao lado de outros profissionais que compõem a equipe dirigente da escola, ainda que reconhecendo o amplo debate na literatura acerca das aproximações e distanciamentos dos termos diretor, gestor e administrador.

um animador pedagógico e um iniciador, responsável pelos resultados que obtém junto a um grupo de pessoas que deve conhecer e coordenar”. Para Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 717) os dilemas diários dos diretores de escola evidenciam demandas sociais enfrentadas no interior da escola diante das exigências de cumprimento de metas e resultados determinados por órgãos superiores, ao mesmo tempo em que precisam atuar como articuladores e mediadores de conflitos, o que os impelem a “improvisar situações propícias aos ambientes de aprendizagem e realizar justiça social”.

Cabe lembrar que a ação do diretor escolar não pode ficar restrita à sua percepção ou entendimento individual, já que a gestão democrática é princípio para a educação pública brasileira no artigo 206 da Constituição Federal de 1988 e no artigo terceiro, inciso VIII da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9.394/96. A gestão democrática implica em considerar e conciliar ideias diferentes de professores, pais, alunos, funcionários e comunidade em prol da escola com objetivo de garantir uma educação de qualidade. Os pressupostos fundantes para a ação e decisão de cada profissional da escola resultam de condições adversas e, aliados ao estabelecido na legislação educacional, trazem para o exercício da função do diretor escolar uma exigência profissional cada vez maior, com demandas impensáveis em décadas anteriores.

Com relação a formação do diretor escolar, a LDB nº 9.394/96, no artigo 64, impõe que deve ser “feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação” (BRASIL, 1996). Ainda destaca e reconhece a premência da valorização dos profissionais da educação por meio da instituição de planos de carreira e de formação continuada, de acordo com o artigo 67, inciso II, com “aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim” (BRASIL, 1996), o qual deve ser promovido pelos sistemas de ensino do ente federado ao qual o diretor está vinculado.

Nesse sentido, no Plano Nacional de Educação - PNE, Lei nº 13.005/2014, com vigência de dez anos, a formação dos diretores aparece na estratégia 8, da Meta 19 que trata das exigências para a efetivação da gestão democrática, indicando a responsabilidade dos entes federados em “desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares”. Mesmo que de forma ampla, o PNE descreve a gestão democrática como princípio na educação e postula em uma de suas estratégias a formação dos gestores escolares, em consonância com os artigos da LDB 9.394/96.

Entretanto, a década de 1990 marca o ingresso do Brasil na tendência mundial de reforma gerenciais que, com diferentes terminologias, Novo Gerencialismo, Nova Gestão Pública (NGP) ou New Public Management (NPM), apresentam como traço comum a “introdução, nos diversos níveis do setor público, de mecanismos de mercado e a transferência para este setor do conjunto de ideias, valores e técnicas predominantes no setor privado” (MENDES; TEIXEIRA, 2000, p. 5), que destoam do postulado da gestão democrática ao enfatizar a proposição de políticas públicas marcadas pela avaliação, controle, responsabilização e monitoramento dos resultados educacionais, com reflexos acentuados na atuação do diretor escolar.

Assim, este artigo tem o objetivo identificar e analisar investigações acadêmicas produzidas em relação a formação dos diretores escolares, explorando evidências trazidas nas teses de doutorado acerca desta temática.

A escolha do aprofundamento do estudo em teses encontra respaldo de que são pesquisas que visam avançar no conhecimento no campo no qual se inserem, pois, conforme Saviani (2017, p.10) “tese pressupõe requisitos de autonomia intelectual e de originalidade, já que estas são condições para que alguém possa expressar uma posição própria sobre determinado assunto”.

O estudo se enquadra no escopo metodológico das pesquisas chamadas de Estado da Questão (TERRIEN; TERRIEN, 2004), as quais induzem o pesquisador a registrar, a partir de um rigoroso levantamento bibliográfico, como se encontra o tema ou o objeto de sua investigação no estado atual da ciência ao seu alcance.

O levantamento foi realizado na última quinzena de outubro e início de novembro de 2020 nos repositórios Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, com os descritores: ‘formação gestor escolar’ e ‘diretor escolar’, tanto no singular como no plural. Na plataforma CAPES, com o uso de filtros ‘área de conhecimento’ e ‘área de concentração’ na educação, foram encontrados 112 trabalhos acadêmicos; na plataforma BDTD, usando os recursos de busca avançada, obteve-se 121 títulos, totalizando 333 dissertações e teses. Em ambos os repositórios não foi selecionado um período específico, sendo as pesquisas entre 1994 e 2019.

Do total de trabalhos levantados, excluídas as duplicidades, resultou-se em 227 trabalhos acadêmicos. Considerando a formação de diretor escolar da educação básica das escolas públicas brasileiras, a partir da leitura dos 227 títulos e resumos, foram excluídos os trabalhos com outras temáticas (tecnologias na área da saúde, formação em contabilidade, formação dos profissionais do Tribunal Regional de Trabalho, dentre outros) e também aqueles não específicos à formação de diretores escolares, tais como: formação coordenadores pedagógicos, formas de provimento do cargo e planos de carreiras, supervisão do ensino, atuação dos gestores em programas, projetos ou políticas públicas, subjetividade e representação social, dentre outros; totalizando 191 exclusões. Por fim, restou a amostra de 36 trabalhos acadêmicos, sendo 10 teses e 26 dissertações.

A seguir são apresentados os achados qualitativos do estudo e são tecidas considerações finais salientando os aspectos relevantes que apontam para a compreensão sobre o que revelam tais pesquisas sobre a formação de diretores.

Análises de teses de doutorado sobre formação de diretores

A consulta nos repositórios CAPES e BTDT, com os descritores ‘formação gestor escolar’ e ‘diretor’, excluindo-se os títulos em duplicidade e considerando a formação dos diretores escolares da educação básica nas escolas públicas, resultou no levantamento de 10 teses de doutorado.

Neste artigo, são descritas e analisadas as contribuições de nove⁴ teses dentre as 10 lidas na íntegra, sendo que a maior parte delas se refere às propostas de formação continuada para diretores escolares paulistas, seja da rede estadual (2), seja da rede municipal (3). Dentre as quatro teses restantes, uma faz análise de formação continuada oferecida em Blumenau (SC), uma trata-se da formação continuada oferecida aos diretores escolares estaduais do Rio Grande do Norte, outra refere-se à formação de diretores em Sergipe e uma tese investiga a formação continuada oferecida aos diretores escolares mineiros.

⁴ Optou-se em não analisar a tese DALVA, Gercina. **Formação continuada à distância para gestores escolares: estudo avaliativo da política de cursos de pós-graduação *Lato-Sensu* (2009-2011)**. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015; em virtude da divergência de título registrado na CAPES e aquele encontrado na tese: “A política de formação de professores a distância: avaliando o curso *lato sensu* para gestores escolares (2010-2012)”.

Por ordem alfabética dos títulos, seguem as teses analisadas e a contribuição de cada uma delas para o debate acadêmico acerca da formação destinada aos diretores escolares da educação básica.

A tese de Santana (2010), “As percepções sobre as necessidades de formação continuada dos gestores e dos professores de língua portuguesa e inglesa: algumas reflexões” tem o objetivo de identificar as necessidades de formação declaradas por diretores escolares e professores de dez escolas municipais de Araraquara. A autora pondera como o espaço da escola é profícuo para a formação continuada conforme a necessidade do grupo, valorizando os saberes decorrentes da experiência, dando voz aos professores e gestores dentro da formação.

Tanto gestores como professores buscam, de alguma maneira, uma atualização, uma formação que atenda suas necessidades profissionais do momento e, esta formação nem sempre é oferecida pelo sistema de ensino, assim, é uma busca pessoal. Além disso, destaca a necessidade individual dos profissionais e as advindas do sistema educativo devem ser consideradas para as formações continuadas a serem oferecidas pelo sistema de ensino, articulando as expectativas com as necessidades e superando as lacunas decorrentes da formação inicial (SANTANA, 2010 p. 24).

Nas considerações finais Santana (2010) identifica a prioridade da dimensão administrativa em relação à dimensão pedagógica no cotidiano da gestão, cujas tarefas “poderiam ser desenvolvidas por outros profissionais (...) o que permitiria que restasse mais tempo para o gestor trabalhar com questões mais ligadas à aprendizagem”. (SANTANA, 2010, p. 178). Ressalta, ainda, a importância de a formação continuada constituir-se como política pública com planejamento, sendo um “projeto de ensino, um projeto de formação continuada para seus professores e gestores e que este projeto contemple a posição destes profissionais” (SANTANA, 2010, p.180).

A tese de Klébis (2010) “Concepção de gestão escolar: a perspectiva dos documentos oficiais de diretores de escola no Estado de São Paulo – 1990/2009”, objetiva analisar a concepção de gestão apresentada nos documentos oficiais do Ministério de Educação – MEC, de organismos internacionais e vários programas de formação que foram oferecidos aos diretores de escola da rede estadual paulista de ensino, identificando que o modelo gerencial é o padrão de gestão definido em tais documentos e formações.

A tônica na capacidade técnica, na habilidade pessoal do diretor escolar e a responsabilização individual para o cumprimento de metas e índices estabelecidos pelo Estado são evidências constatadas nos programas de formação continuada analisados pela autora, independentemente de serem oferecidos pelo governo federal ou estadual e/ou decorrentes das parcerias que a Secretaria de Educação do Estado – SEE estabelecidas para o desenvolvimento das ações formativas (Projeto Facilitando mudanças educacionais; Progestão; Programa Circuito Gestão; Curso Gestão Educacional; Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica; Gestão para o sucesso escolar).

A autora tece críticas sobre diferentes aspectos das formações propostas. Destaca que os diretores de escola são “bombardeados” com várias ações e programas de formação continuada que “não raramente ocorrem de forma concomitante e compulsória”. Afirma, também, “que tais programas e ações se voltam, na maioria das vezes, para a solução dos pequenos problemas do cotidiano, denotando uma visão microinstitucional” e ressalta que nessa “concepção reducionista de educação, tanto os problemas quanto as soluções são vistos como gerenciais ou técnicos, sem nenhuma relação com o contexto social, econômico e político”. Para ela, com base na investigação empreendida, uma gestão é considerada eficiente quando o diretor de escola exerce sua criatividade e “busca de parceiros para a solução imediata dos problemas, mesmo que provisória ou momentaneamente”. Por fim, realça a existência de uma “cultura do imediatismo” como estruturante das atuais políticas, na qual os problemas são tratados “com superficialidade, não atingindo as questões de fulcro, as quais exigiriam planejamento a médio e longo prazo e ações mais efetivas, pautadas numa análise criteriosa e contextualizada” (KLÉBIS, 2010, p. 198-199).

A necessidade de formação continuada para os diretores escolares é evidente, entretanto, a falta de planejamento das ações formativas por parte dos órgãos centrais é descrita tanto por Klébis (2010), ao retratar um sistema estadual de ensino quanto por Santana (2010) na análise das ações formativas de um sistema municipal de ensino.

Além disso, Klébis (2010, p.194) afirma que as ações formativas ao atenderem as pequenas demandas do cotidiano e não ampliando a discussão para uma análise maior e contextualizada, buscando consensos de todos, acaba por mascarar conflitos, uma técnica de gestão do modelo gerencial que é conceitualmente diferente da concepção gestão democrática.

Sobre esse tema, estudo clássico de Sander (1984, p. 58-60) diz que a “pedagogia do consenso como construção teórica que enfatiza a ordem e o progresso social, a harmonia e o equilíbrio estrutural, a coesão e a integração funcional, visando à preservação e ao aperfeiçoamento da democracia liberal”, tem origem nas tradições positivistas; enquanto a pedagogia do conflito, originada nas teorias marxistas, além de superar o “pensamento pedagógico liberal” tem por propósito maior “conceber um sistema educacional para a emancipação humana e a transformação social”. É “uma construção teórica alternativa que enfatiza a mudança social, a contradição e o conflito estrutural, as formas de dominação e a libertação coletiva na escola e na sociedade”.

Com base na análise de Sander (1984) sobre as concepções que ancoram a gestão e as práticas educacionais na administração da escola, a pedagogia do consenso de um lado e a pedagogia do conflito de outro, é possível afirmar que a tese de Klébis (2010) evidencia que as formações privilegiam a primeira em detrimento da segunda. Certamente, essa escolha tem profundas implicações para as escolas e para a formação humana gestada em seu interior, dissimular e abafar os conflitos inerentes de uma sociedade capitalista de classes, como a nossa, é uma delas.

Mello (2014), na tese “Diretores de escola: o que fazem e como aprendem” tem como um dos objetivos conhecer a aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos diretores escolares. A partir de entrevistas com questionário pré-estabelecido para seis diretoras de escola da rede municipal no interior de São Paulo e exame do diário proposto a estas para o registro das atividades inerentes aos eixos da gestão. A autora estabelece categorias de análise e a respeito dos processos formativos e do desenvolvimento profissional de diretores escolares, afirma que os conhecimentos produzidos pela prática e pela experiência têm sido a tônica da aprendizagem da gestão, salienta não pretender assegurar “que a aprendizagem da gestão se constitui exclusivamente pelos conhecimentos da experiência, contudo eles exercem forte grau de influência na aprendizagem da profissão” (MELLO, 2014, p. 98).

Em suas considerações finais, ressalta que não há na rede de ensino analisada um documento norteador sobre as atribuições do diretor escolar e que a partir das demandas do cotidiano da gestão na escola, cada diretor busca por meios próprios e com diretores mais experientes, a maneira de como conduzir determinadas demandas, portanto, o desenvolvimento profissional se constitui, em sua maior parte, em decorrência da prática cotidiana. Além disso, Mello (2014) afirma que os diretores escolares desta rede de

ensino são nomeados a cada gestão municipal, havendo trocas de quase todos os profissionais a cada início de governo.

Mendonça (2001, p.88-90) denomina este mecanismo de provimento de cargo por indicação, como “clientelismo político”, na medida em que o diretor escolar torna-se “aliado político” revelando o “patrimonialismo na ocupação do emprego público”. A tradição histórica brasileira mostra que “na ausência de pessoal qualificado ao qual confiar a administração de governo”, as funções são delegadas para os “honoráveis locais”.

Embora a LDB 9.394/96 no artigo 67, inciso I, estabeleça que o provimento dos profissionais da educação deva ser exclusivamente por concurso público e a meta 19 do PNE 13.005/2014 coloque que a efetivação da gestão democrática deva considerar critérios técnicos de mérito e desempenho e a consulta pública à comunidade escolar, os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, no Censo da Educação Básica de 2020, mostram que 65% dos diretores escolares de redes municipais tem acesso ao cargo exclusivamente por indicação ou escolha de gestão, enquanto que na rede estadual este percentual é de 38,1% e na rede federal 17,4%.

Os dados revelam que a característica patrimonialista ainda está presente na realidade da gestão educacional, principalmente em redes municipais, onde arranjos políticos e ocupação de cargos públicos baseiam-se “na confiança pessoal e política dos padrinhos e não na capacidade própria dos indicados, ficando distante da ordenação impessoal que caracteriza a administração burocrática” (MENDONÇA, 2001, p.89), o que pode reverberar na gestão escolar e na aprendizagem dos/as estudantes.

A pesquisa de Mello (2014) demonstra que a dimensão administrativa e o gerenciamento de conflitos pessoais tomam a maior parte do tempo, restando pouco para a atuação na dimensão pedagógica, uma vez que as ações do cotidiano demandam realizar várias tarefas decorrentes da insuficiência de funcionários e das condições inadequadas de funcionamento da escola. Deste contexto, é possível refletir que não havendo explicitação das atribuições para o exercício da função de diretores escolares na realidade pesquisada e sem ações formativas específicas por parte do sistema de ensino, o aperfeiçoamento profissional descrito na LDB 9.394/96 não é construído e as ações dos diretores escolares se reduzem a solucionar problemas cotidianos, sem reflexão ampla sobre sua atuação no contexto da escola.

Mello (2014) descreve que com o registro das ações na gestão por meio do diário, instrumento de análise por eixos da gestão proposto pela autora da pesquisa, as diretoras escolares ressaltaram que puderam refletir sobre sua prática, “o estabelecimento de processos reflexivos e da tomada de consciência da necessidade de parar para pensar sobre tudo o que fazem” (MELLO, 2014, p.183), sendo inclusive sugestão para material a ser apresentado a estudantes que pretendem ocupar a gestão de uma escola.

A conclusão da autora nos remete ao alerta de Paulo Freire (1996) sobre a prática docente que, por similaridade, também é possível repensar a formação dos diretores escolares: “a reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência da relação Teoria/Prática sem a qual a teoria pode ir virando blábláblá e a prática, ativismo” (FREIRE, 1996, p.24). Não discutir as práticas dos diretores escolares à luz da teoria pode ser um ativismo, um executar tarefas cotidianas, negando a dimensão social e política das ações dos diretores escolares e pouco contribuindo para uma educação transformadora da realidade social. Nesta perspectiva, a formação continuada de diretores escolares como política pública de um sistema de ensino, para avançar no aprimoramento profissional, teria que considerar também, além dos aspectos teóricos, a dimensão do cotidiano da gestão dos diretores escolares, de modo que as dualidades teoria e prática, administrativa e pedagógica, fossem diluídas a partir da reflexão e da ação.

A tese de Carneiro (2006) intitulada “Formação em serviço sobre gestão de escolas inclusivas para diretoras de escolas de educação infantil” objetiva discutir a gestão escolar na perspectiva de uma escola inclusiva e propõe desenvolver, implementar e avaliar um programa de formação com esta finalidade em escolas de educação infantil.

Considerando documentos oficiais sobre educação inclusiva, tais como a LDB 9.394/96, a Declaração de Salamanca, a Declaração Mundial sobre Educação para Todos de 1990, o PNE, entre outros, Carneiro (2006) evidencia a proposição de formação e capacitação em serviço para profissionais da educação, destacando os itens que mostram esta necessidade para administradores públicos, entendendo estes também como os gestores escolares. Em relação a estes últimos profissionais, Carneiro (2006) afirma que “os diretores ainda estão muito envolvidos com os aspectos administrativos e muito distantes dos aspectos educacionais”, realça que “há uma separação clara nos papéis dentro da escola, onde por um lado temos quem toma a decisão administrativa, e do outro quem se responsabiliza pelas questões pedagógicas”, o que dificulta a construção de uma

escola inclusiva, já que o diretor não se sente responsável pelo processo educacional dos alunos e atribui ao professor essa responsabilidade (CARNEIRO, 2006, p.169).

Ao implementar ações formativas para diretores escolares enquanto política pública de um sistema de ensino, é possível repensar a concepção de gestão almejada, se esta terá ênfase no domínio de técnicas administrativas da organização escolar ou se poderá avançar em direção a reflexão da função social da escola e da construção da gestão democrática por meio de mecanismos que efetivem de fato, a participação de todos os envolvidos no contexto escolar.

Silva (2015) e Barbosa (2019) pesquisaram sobre o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica – PNEGEB, política pública do governo federal iniciada como projeto piloto em 2005, se firmando nos anos seguintes como formação em serviço de um Curso de Especialização em Gestão Escolar, na modalidade à distância, em parceria com universidades dos entes federados, entretanto, cada tese analisa a formação para diretores escolares de sistemas de ensino diferentes.

A tese de Silva (2015) “Formação *lato sensu* a distância em gestão escolar: a experiência dos gestores de escolas públicas do RN (2010-2012)” tem por objetivo analisar a “possibilidade de contribuição para a perspectiva teórica e metodológica da gestão democrática nos processos de organização escolar” (SILVA, 2015, p.7).

Respaldando-se no artigo 61 da LDB 9.394/96 (formação de profissionais da educação), no inciso I (a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço) e no currículo do PNEGEB, Silva (2015, p. 96) entende que a “formação continuada é um direito do profissional, devendo, por isso, ser ofertada por instituições formadoras, de forma a possibilitar a associação com o exercício profissional”.

Examinando os fóruns virtuais, os trabalhos de conclusão de cursos com a temática democratização da gestão e a matriz do Curso de Especialização em Gestão Escolar, nas considerações finais da tese afirma que embora o referido curso seja uma política pública de formação de relevância, contribuindo positivamente para a revisão de práticas/concepções com relação à gestão democrática apresenta “contradições no processo, que acabam por conduzir para práticas de gestão gerencialista”, descrita como a ênfase no “diretor como liderança capaz de mobilizar a escola para solução de problemas” (SILVA, 2015, p.160). Conclui que, embora o curso discuta ambas concepções,

as mensagens dos ambientes virtuais postadas pelos diretores escolares evidenciam que a gestão democrática é almejada com contradição na prática no interior da escola.

A tese de Barbosa (2019), “Percepções dos egressos do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica sobre formação acadêmica e suas práticas”, investiga o curso oferecido aos diretores escolares mineiros em parceria com a Universidade Federal de Viçosa – UFV. O autor foi professor e tutor de 2008 a 2016, tendo como objetivo de pesquisa “compreender como o PNEGEB concebe e contribui nas ações voltadas ao trabalho do(a) diretor(a) de escola em exercício na rede pública de ensino, visando a modificar sua atuação e suas práticas na gestão escolar” (BARBOSA, 2019, p.190).

Por se tratar de um curso na modalidade à distância, Barbosa (2019, p. 202) afirma que ele permite “uma capilarização das possibilidades de acesso e formação nos locais mais longínquos da Zona da Mata Mineira, observadas as demandas regionais”, tendo os polos presenciais como suporte necessário aos diretores escolares. Este aspecto é apontado pelo autor é bastante relevante, uma vez que, com a dimensão continental de nosso país e as desigualdades do contexto brasileiro, contar com uma política pública implementada nacionalmente, na modalidade à distância favorece aqueles com poucas oportunidades de participação em ações formativas.

Barbosa (2019) em suas considerações finais, a partir dos relatos dos egressos, afirma “que houve aprimoramento e enriquecimento nas práticas de gestão escolar previstas na formação acadêmica proposta pelo PNEGEB” (BARBOSA, 2019, p. 203) e critica a “retração na oferta do PNEGEB”, no primeiro semestre do ano de 2017 (BARBOSA, 2019, p. 204).

As teses de Cervi (2010) e Santos (2019) trazem contribuições a partir da análise do Progestão – programa de formação à distância para gestores, com carga horária de 360 horas, com abrangência nacional, elaborado pelo Consed – Conselho Nacional dos Secretários, iniciado em 2001, sendo oferecido aos diretores escolares conforme adesão do estado ou município. As análises sobre a gestão democrática descritas por ambas as teses, partindo de referenciais teóricos distintos, trazem contribuições importantes para o debate acadêmico.

A tese de doutorado de Cervi (2010), “Política de gestão escolar na sociedade de controle”, analisa o Progestão oferecido aos diretores escolares de Blumenau, em 2007. Com base na perspectiva foucaultiana, salienta que o caráter prescritivo do material Progestão traz a perspectiva de controle e faz repensar o princípio democrático da

educação escolar, “escola democrática e gestão democrática articulam a nova utopia para salvar a escola, numa sociedade que pretende controlar tudo e todos; que pretende tornar cada um responsável pelos resultados” (CERVI, 2010, p.61).

A gestão democrática, sob esta lente, é uma busca utópica, não atingida no real, entretanto, proclamada em todos os documentos de planejamento da escola, de modo que todos sejam culpados por não alcançar como desejam em seus planos e na rotina da escola. Assim, a gestão democrática é vista como dispositivo que “não é bom nem ruim, mas ele funciona” tal qual uma utopia, “posicionando-se em um espaço irreal para aperfeiçoar ou suprimir a sociedade existente” (CERVI, 2010, p. 223). Nesta perspectiva a “promessa de gestão democrática, cujas condições não existem, é a salvação da escola. Gestão democrática é para capturar, para controlar aquilo que a administração escolar não deu conta de disciplinar” (CERVI, 2010, p. 224). Vista sob esta ótica teórica, a gestão democrática traz para a reflexão quais são os seus limites diante da busca interminável perante tantas dificuldades no seu processo de construção.

Já a tese “Progestão: a experiência dos gestores de escola pública estadual de Sergipe 2004-2005” tem como objetivo analisar a contribuição teórica e metodológica do Progestão na construção da gestão democrática (SANTOS, 2019, p.24). Nas considerações finais Santos (2019, p.125) afirma que o programa contribui para formação da gestão democrática embora conduza para práticas gerencialistas.

A tese de Pereira (2015), “Redefor e a formação de gestores: novas subjetividades na educação à distância”, tem por objetivo entender como a educação continuada corporativa efetiva “os mecanismos de subjetivação docente a partir das atividades de formação em um programa formativo” (PEREIRA, 2015, p.27). A tese analisa a formação Rede São Paulo de Formação Docente – RedeFor para professores e gestores, realizada em parceria com a Universidade de São Paulo – USP. O curso na modalidade à distância, promovido em ambiente virtual de aprendizagem – AVA, com status de pós-graduação *lato-sensu*, para o uso de novas tecnologias digitais a professores e gestores da rede estadual, permitiu a pesquisadora analisar este como espaço de subjetivação contemporâneo na sociedade do conhecimento. Pereira (2015) descreve as ferramentas digitais do curso, os fóruns, exemplifica atividades do AVA, as quais, muitas vezes, são apenas transposição de uma aula presencial em um ambiente virtual. Entretanto, o objetivo posto do curso é o desenvolvimento das competências nos cursistas para a sociedade de informação: flexibilidade, autonomia e empreendedorismo.

Em suas conclusões, afirma que na perspectiva dos cursistas “pode se dizer que preponderaram as práticas comunicacionais e informacionais, reduzindo o campo de criações e expressões inusitadas dos participantes” e o curso atende mais a “uma experiência educativa vinculada ao enfoque da empresa, do que uma experiência voltada a disparar uma formação para a transformação do homem” (PEREIRA, 2015, p. 179-180).

Considerações finais

Este artigo teve o objetivo de explorar o debate acadêmico sobre a formação de diretores escolares da educação básica a partir de 9 teses de doutorado que constam das plataformas CAPES e BDTD.

Uma evidência constatada é que para discorrer sobre as formações continuadas, os/as pesquisadores/as se reportam, mesmo que de forma breve e sucinta, à formação inicial dos diretores escolares. Santana (2010, p. 17), Mello (2014, p. 180), Carneiro (2006, p. 172) ressaltam que a formação inicial foi insuficiente ou precária na medida em que não atenderam às necessidades profissionais e as demandas impostas pelas recorrentes mudanças no cotidiano escolar. Klebis (2010, p. 85) afirma que para reconhecer essa lacuna “não é necessário grande esforço acadêmico e nem um estudo sistemático aprofundado da sua área de atuação”, diante das muitas licenciaturas capitaneadas por “empresas educacionais” que oferecem formações aligeiradas.

A formação inicial na graduação em Pedagogia, apontada pelas participantes da pesquisa desenvolvida por Mello (2014, p.180), “não é suficiente para atender às demandas impostas pelo cotidiano de atuação” e para o exercício das funções de diretores escolares “não existem ações formais voltadas para as referidas profissionais” (MELLO, 2014, p. 182). Assim, indubitavelmente, cabe refletir sobre a relevância de estudos que façam uma reflexão aprofundada a respeito da formação inicial dos diretores escolares.

Em relação às formações continuadas para diretores escolares, em síntese, os estudos examinados revelam que as políticas públicas são marcadas pela falta de planejamento sistematizado e intencional, uma vez que ora há excessos de ações formativas (KLÉBIS, 2010), ora há ausência destas ações (MELLO, 2014) ou há ainda a existência de ação isolada, desconsiderando a realidade e a necessidade dos diretores escolares (SANTANA, 2010).

Não raro as pesquisas apontam que as demandas administrativas tomam a maior parte do tempo do cotidiano do diretor, em detrimento das demandas pedagógicas, uma vez que as condições de trabalho são precárias, sejam de recursos estruturais ou de recursos humanos insuficientes, implicando em grande esforço para conciliar e fazer funcionar a escola em situação adversa. Esse cenário ganha destaque nas teses que utilizaram relatos de diretores escolares como procedimento metodológico analítico e encontra eco na investigação conduzida por Oliveira, Duarte e Clementino (2017, p. 716) que, ao entrevistar diretores escolares de cinco capitais de diferentes regiões do país, concluíram que “a principal queixa se relaciona às condições objetivas para o desenvolvimento do trabalho pedagógico”.

A gestão democrática, imposta na Constituição Federal de 1988 (artigo 206) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96, artigo 3, inciso VIII) está presente como temática nas formações continuadas analisadas nas teses, entretanto, este princípio legal sofre fortemente as marcas da concepção gerencialista (KLÉBIS, 2010; CERVI, 2010; PEREIRA, 2015; SILVA, 2015; BARBOSA, 2019; SANTOS, 2019). Em geral, partem da ideia de que o diretor escolar, enquanto líder, deve ter habilidade e competência para alcançar os melhores resultados com eficiência e eficácia, ou seja, o mesmo padrão de gestão das empresas privadas, de modo que as características da Nova Gestão Pública (NGP) fazem parte das políticas públicas de formação continuada para diretores escolares.

Para Klébis (2010), as formações continuadas reduzem a gestão a um conjunto de habilidades técnicas e gerenciais, tornando o espaço da escola um campo de contradições e disputa entre os atores envolvidos: diretor, professores, pais, alunos, funcionários e a comunidade em geral. A autora alerta que “apesar da percepção dos limites, impostos pelo contexto social, político e econômico é nesse mesmo contexto que temos que buscar as possibilidades” (KLÉBIS, 2010, p. 200), defendendo que a gestão democrática, apesar das dificuldades, é o caminho a ser trilhado.

Nessa mesma perspectiva, para Silva (2015, p.160), o diretor escolar é o “articulador de processos democráticos na escola”, nas instâncias representativas constituídas na escola, como grêmio estudantil, conselho escolar, tendo a centralidade no processo de construção democrática.

A gestão democrática não se faz apenas com artigos legais ou reduzida a conteúdo de cursos destinados aos diretores escolares, mas, é fundamental que seja a essência da

política pública de aperfeiçoamento profissional continuado do sistema de ensino. As instâncias representativas na escola como APM, conselhos escolares e grêmios estudantis são mecanismos para esta construção.

As muitas mudanças da sociedade estão no interior da escola e os desafios para diretores escolares está posto no cotidiano, o imprevisto não pode ser a ferramenta para solucionar problemas emergentes. Nesta perspectiva, a formação de diretores escolares pode contribuir para uma educação voltada para a formação integral do aluno e para transformação da sociedade, superando as desigualdades, convivendo com as diferenças com respeito e solidariedade. A educação reduzida a estratégia para o desenvolvimento econômico, em construção de habilidades e competências individuais para atendimento das necessidades do mercado, com técnicas gerencialistas anula a dimensão maior da educação enquanto direito de toda pessoa.

Carvalho (2008, p.413) traz importante reflexão neste sentido quando advoga que ao defender “o valor e a qualidade da educação com base em seu alegado impacto econômico na vida privada do indivíduo, perde-se seu significado ético-político, ou seja, seu sentido público”. Virtudes como solidariedade, igualdade, tolerância diante das diferenças e divergências, trazem para a educação valores que não se medem habilidades e competências pré-definidas.

O fortalecimento da gestão democrática deve estar no horizonte da educação, ampliando possibilidades de participação e construção de conhecimento, transformando não apenas a escola e o seu interior, mas, transformando a sociedade, tornando-a mais fraterna, justa e solidária.

BARBOSA, José Márcio Silva. **Percepções dos egressos do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica sobre formação acadêmica e suas práticas**. 2019. 228 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 21 mar. 2020.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm Acesso em: 21 mar. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm Acesso em: 15 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação básica 2020**: notas estatísticas [recurso eletrônico] – Brasília : Inep, 2021. 27 p. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados> Acesso em: 24 set. 2021.

CARNEIRO, Relma Urel Carbone. **Formação em serviço sobre gestão de escolas inclusivas para diretores de escolas de educação infantil**. 2006. 174 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

CARVALHO, José Sérgio Fonseca de. O declínio do sentido público da educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 89, n. 233, p. 411-424, set/dez. 2008.

CERVI, Gicele Maria. **Política de gestão escolar na sociedade de controle**. 2010. 244 f. Tese. (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

CATTONAR, Branka. Evolução do modo de regulação escolar e reestruturação da função de diretor de escola. **Educação em Revista**, 44, p. 185 – 208, 2006.

FREIRE, Paulo. **A pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

KLÉBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de gestão escolar: a perspectiva dos documentos oficiais e dos programas de formação continuada de diretores de escola no estado de São Paulo – 1990/2009**. 2010. 216 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

MELLO, Márcia Maria de. **Diretores de escola: o que fazem e como aprendem**. 2014. 214 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

MENDES, Vera Lucia Peixoto Santos; TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. O Novo Gerencialismo e os desafios para a Administração Pública. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação** 24, 2000, Santa Catarina. Anais eletrônicos. ANPAD, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-adp-341.pdf>. Acesso em: 07 mar 2021.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XXII, no 75, Agosto/2001.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017.

PEREIRA, Maria Alice Carraturi. **RedeFor e a formação de gestores: novas subjetividades na educação a distância**. 2015. 195 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SANDER, Benno. **Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. São Paulo: Pioneira. 1984.

SANTANA, Andreia da Cunha Malheiros. ***As percepções sobre as necessidades de formação continuada dos gestores e dos professores de língua portuguesa e inglesa: algumas reflexões.*** 2010. 201 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2010.

SANTOS, Isabel Santana. ***Progestão: a experiência dos gestores de escola pública estadual de Sergipe (2004-2005).*** 2019. 178 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Tiradentes, Aracaju, 2019.

SAVIANI, Dermeval. A pós-graduação em Educação e a especificidade da pesquisa educacional. ***Argumentos Pró-Educação***, 2(4), 2017.

SILVA, Maria Aldeiza da. ***Formação lato sensu a distância em gestão escolar: a experiência dos gestores de escolas públicas do RN (2010-2012)*** / 2015. 256 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

TERRIEN, Silvia Nobrega; TERRIEN, Jacques. Trabalhos científicos e o Estado da Questão: reflexões teórico-metodológicas. ***Estudos em Avaliação Educacional***, v. 15, n. 30, jul.-dez./2004.

WERLE, Flávia Obina Correa. Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escolar. ***Revista Brasileira de Política e Administração da Educação***, v. 17, n. 2, jul/dez. 2001.

Recebido em Julho de 2022
Aprovado em Agosto de 2022
Publicado em Agosto de 2022

Jornal de Políticas EDUCACIONAIS



Volume 16

Seção Artigos

e87161

31 de agosto de 2022



O Copyright é retido pelo/a autor/a (ou primeiro co-autor) que outorga o direito da primeira publicação ao **Jornal de Políticas Educacionais**. Mais informação da licença de Creative Commons encontram-se em <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. Qualquer outro uso deve ser aprovado em conjunto pelo/s autor/es e pelo periódico.

JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS é uma publicação do Núcleo de Políticas Educacionais do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR, em consórcio com a Linha de Pesquisa em Políticas Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE/UFPR, que aceita colaboração, reservando-se o direito de publicar ou não o material espontaneamente enviado à redação. As colaborações devem ser enviadas ao NuPE/UFPR, conforme orientações contidas nas páginas do periódico na internet: <http://revistas.ufpr.br/ipe>.

INDEXAÇÃO:

BASE DE DADOS

Sumário.Org
Google Scholar
BASE
Dimensions
Miar

DIRETÓRIOS

Scielo Educ@
Diadorim
DOAJ
Erih Plus
Latindex
EZB
ROAD
Journal 4-free

ÍNDICES

Index Copernicus
Cite Factor

PORTAIS

LiVre
Capes
Science Open
World Wide Science

(Periódico integralmente disponível apenas em via eletrônica)

Jornal de Políticas Educacionais / Núcleo de Políticas Educacionais da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR – v.1, n. 1 (1º semestre de 2007) – Curitiba: NuPE/UFPR.

Volume 16, e87161 – Agosto de 2022

ISSN 1981-1969

1. Educação – Periódicos. 2. Política Educacional – Periódicos. I. NuPE/UFPR

Comitê Editorial:

Elisângela Scaff (UFPR)

Daniela de Oliveira Pires (UFPR)

Conselho Editorial:

Adriana Aparecida Dragone Silveira (UFPR-Brasil), Ana Lorena de Oliveira Bruel (UFPR-Brasil), Andréa Barbosa Gouveia (UFPR - Brasil), Angela Maria Martins (FCC, Brasil), Angelo Ricardo de Souza (UFPR-Brasil), Antonia Almeida Silva (UEFS, Brasil), Cassia Alessandra Domiciano (UFPR-Brasil), Cesar Tello (Universidad Nacional Tres Febrero, Argentina), Claudia Regina Baukat Silveira Moreira (UFPR-Brasil), Cristiane Machado (Unicamp- Brasil), Elton Luiz Nardi (UNOESC, Brasil), Fernanda Saforcada (Universidad de Buenos Aires – UBA - Argentina), Isaac Paxe (Instituto Superior de Ciências da Educação (ISCED- Luanda, Angola), Gabriela Schneider (UFPR-Brasil), Gladys Beatriz Barreyro (USP - Brasil), Gilda Cardoso Araújo (UFES - Brasil), Gustavo Enrique Fischman (Arizona State University - USA), Janete Maria Lins de Azevedo (UFPE, Brasil), Jefferson Mainardes (UEPG - Brasil), João Ferreira de Oliveira (UFG - Brasil), Jorge Alarcon Leiva (Universidad de Talca - Chile), Jorge Manuel Gorostiaga (UNSAM – Argentina), Juca Gil (UFRGS - Brasil), Luciana Rosa Marques (UFPE, Brasil), Marcos Alexandre dos Santos Ferraz (UFPR-Brasil) Marcia Aparecida Jacomini (Unifesp-Brasil), Maria Dilnéia Espíndola Fernandes (UFMS, Brasil), Natalia Oliveira Woolley (UCLA, USA), Ney Cristina Monteiro de Oliveira (UFPA - Brasil), Nicolás Bentancur, (Universidad de la República de Uruguay), Nora Krawczyk (Unicamp- Brasil), Pedro Flores-Crespo (UAQ, México) Rodrigo da Silva Pereira (UFBA, Brasil), Robert Verhine (UFBA - Brasil), Rosana Cruz (UFPI - Brasil), Rubens Barbosa Camargo (USP - Brasil), Sebastián Donoso Díaz (Universidad de Talca - Chile), Theresa Adrião (UNICAMP - Brasil), Vera Maria Vidal Peroni (UFRGS - Brasil).

Créditos e Agradecimentos:

Revisão de Língua Portuguesa, Abstract e Resumen: Programa de apoio às publicações científicas periódicas da UFPR

Arte e diagramação: Tiago Tavares (tiagotav@gmail.com)

Jornal de Políticas Educacionais
Universidade Federal do Paraná
Setor de Educação
Núcleo de Políticas Educacionais – NuPE/UFPR
Avenida Sete de Setembro, 2645
2º andar, Sala 213
80.230-010 – Curitiba – PR – Brasil
Tel.: 41-3535-6264
jpe@ufpr.br
<http://revistas.ufpr.br/jpe>