



13^a REUNIÃO REGIONAL SUDESTE ANPEd

EM DEFESA DA EDUCAÇÃO PÚBLICA, LAICA E
GRATUITA: POLÍTICAS E RESISTÊNCIAS

2399 - Trabalho Completo - 13a Reunião Científica Regional da ANPEd-Sudeste (2018)
GT 08 - Formação de Professores

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO: O TRABALHO EDUCATIVO E ADMINISTRATIVO SOB OS OLHARES DOS EGRESSOS
Jianne Ines Fialho Coelho - UFOP - UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Agência e/ou Instituição Financiadora: CAPES

O presente trabalho se propõe a analisar, a partir das percepções dos egressos do Programa Nacional Escola de Gestores na Universidade Federal de Ouro Preto, em que medida a formação influenciou a prática dos gestores e em que proporção foi relevante para a democratização da gestão das escolas. Para tanto, foi realizada análise quantitativa dos dados de um questionário elaborado e aplicado pela equipe pedagógica do programa a 216 egressos da turma de 2015-2016, gestores escolares da rede pública nas esferas estadual e municipal. Os dados aqui discutidos advêm da análise de um total de 74 respostas aos questionários, o equivalente a 34,25% do total enviado. Os dados analisados indicam uma participação expressiva das famílias nas ações realizadas pela escola e apontam que a formação contribuiu para melhorar o relacionamento interpessoal dos gestores com suas respectivas equipes de trabalho e promover uma maior participação dos professores e demais funcionários da escola na tomada de decisões. Os resultados permitem afirmar que a distribuição do tempo entre as tarefas administrativas e pedagógicas é uma questão importante, evidenciando a permanente tensão entre esses dois universos.

Palavras-chave: Programa Escola de Gestores da Educação Básica. Gestão Democrática. Gestão Escolar.

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO:

O TRABALHO EDUCATIVO E ADMINISTRATIVO SOB OS OLHARES DOS EGRESSOS

Resumo

O presente trabalho se propõe a analisar, a partir das percepções dos egressos do Programa Nacional Escola de Gestores na Universidade Federal de Ouro Preto, em que medida a formação influenciou a prática dos gestores e em que proporção foi relevante para a democratização da gestão das escolas. Para tanto, foi realizada análise quantitativa dos dados de um questionário elaborado e aplicado pela equipe pedagógica do programa a 216 egressos da turma de 2015-2016, gestores escolares da rede pública nas esferas estadual e municipal. Os dados aqui discutidos advêm da análise de um total de 74 respostas aos questionários, o equivalente a 34,25% do total enviado.

Palavras-chave: Programa Escola de Gestores da Educação Básica. Gestão Democrática. Gestão Escolar.

Introdução

O presente trabalho se propõe a analisar, a partir das percepções dos egressos do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEG), na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), em que medida a formação influenciou a prática dos gestores e foi relevante para a democratização da gestão das escolas públicas contempladas. Trata-se de uma análise parcial, resultado de uma pesquisa em andamento onde foram analisadas as seguintes categorias: (1) concepções de gestão escolar nos eixos pedagógico, político e administrativo; (2) o trabalho cotidiano do gestor e os papéis desempenhados na escola e (3) os efeitos do curso para a prática do gestor na escola.

O processo de democratização da gestão escolar no Brasil, estritamente ligado ao conceito de democracia participativa constitui-se, segundo Libâneo *et. al.* (2012), na relação orgânica entre a direção, os membros da equipe da escola e as pessoas que se relacionam com a instituição, onde a busca de objetivos sociopolíticos e pedagógicos comuns se dá de maneira coletiva, tanto no trabalho, como na tomada de decisões.

Coerente com o ideário da implementação e fortalecimento de uma gestão democrática na escola, associada à melhoria na qualidade do sistema de ensino-aprendizagem, tornou-se evidente a necessidade de um processo formativo que preparasse o diretor para lidar com os novos desafios propostos e que o envolvesse na prática da democracia participativa.

Nesse contexto, estimulado pela necessidade de proporcionar aos gestores das escolas públicas, a oportunidade de uma formação continuada que os capacitasse e qualificasse para garantir o direito à educação escolar com qualidade, o Ministério da Educação (MEC) criou, em 2004, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica[1] como parte de um conjunto de políticas que visam a consolidação de elementos teóricos práticos capazes de constituir a qualidade social da educação (BRASIL, 2009).

Com o objetivo básico de contribuir com a formação efetiva de gestores educacionais da escola pública, o PNEG, em articulação com o MEC, sistemas públicos de ensino e entidades educacionais, ofereceu, na modalidade a distância, duas ações em nível de especialização *lato-sensu*: o Curso de Especialização em Gestão Escolar e o Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica. O Curso de Especialização em Gestão Escolar, voltado para a formação continuada e pós-graduada de dirigentes da educação básica, foi elaborado como forma de contribuir para melhoria da qualidade social associada à educação escolar, fundamentando-se na ampliação da reflexão de conceitos e práticas no processo de gestão democrática, considerando fatores externos e internos associados à produção e gestão da escola.

Implementado na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) em setembro de 2011 e ofertado entre 2012 e 2017, o curso certificou 759 dirigentes escolares em 16 polos localizados nos seguintes municípios do estado de Minas Gerais: Bom Despacho, Caratinga, Governador Valadares, Guaxupé, Ipatinga, Jaboticatubas, João Monlevade, Lagoa Santa, Montes Claros, Ouro Preto, Salinas, Sete Lagoas, Tiradentes, Três Corações, Ubá e Uberaba (OLIVEIRA e TONINI, 2014).

A partir das definições das políticas propostas pelo MEC, da instituição de um sistema de formação nacional que contemple a ampliação do processo de democratização e de fortalecimento da escola pública, acredita-se que a formação de gestores em educação é uma das ações capazes de provocar mudanças na gestão escolar e contribuir qualitativamente para a melhoria da educação pública (GATTI, 2011). Decorre daí a questão que orienta a pesquisa, assim enunciada: *a partir da percepção dos egressos do PNEG na UFOP, quais foram os possíveis efeitos e desdobramentos produzidos pelo programa na gestão das escolas públicas atendidas?*

Metodologia

A pesquisa fundamenta-se em uma abordagem quali-quantitativa compreendida em duas etapas: I) análise dos dados de um questionário elaborado e aplicado pela equipe pedagógica do Curso de Especialização em Gestão Escolar da UFOP; II) realização de entrevistas semiestruturadas, de forma a beneficiar a interpretação do processo, investigando a complexidade que reside nas correlações entre as várias instâncias da comunidade escolar, assim como nas reflexões e expectativas educacionais das equipes de gestão escolar[2].

A primeira etapa consiste na análise dos dados do questionário aplicado a egressos da turma de 2015-2016, profissionais da rede pública nas esferas estadual e municipal, com o objetivo de analisar, a partir das percepções dos egressos do PNEG, na UFOP, em que medida a formação influenciou a prática dos gestores e em que proporção foi relevante para a democratização da gestão das escolas.

Estruturado com 68 questões fechadas distribuídas em quatro blocos – I) Avaliação do curso; II) Contribuição do curso; III) Percepções sobre o trabalho do gestor escolar; IV) Gestão da escola –, o instrumento foi disposto como formulário na plataforma *Google docs* e seu link de acesso foi enviado por *e-mail* para 216 cursistas da turma 2015-2016 no período de abril a julho de 2017. Os dados aqui discutidos advêm da análise de um total de 74 respostas, o equivalente a 34,25% do total de concluintes.

Os blocos II, III e IV contemplam três dimensões: concepções de gestão escolar nos eixos pedagógico, político e administrativo; o trabalho cotidiano do gestor e os papéis desempenhados na escola e os efeitos do curso para a prática do gestor na escola.

Uma análise preliminar

Para fins da reflexão aqui empreendida, duas categorias serão analisadas:

Participação democrática na escola

O objetivo era analisar a participação de todos os setores da escola e da comunidade escolar. Pretendeu-se verificar se tal ação se desenvolve sob o ponto de vista da gestão democrática com o envolvimento de todos nas práticas deliberativas.

Os dados analisados revelaram uma participação expressiva da comunidade escolar, tendo em vista que 90% dos gestores entrevistados afirmaram que passaram a demandar mais apoio da comunidade, condizendo com o percentual de respostas gerado ao serem questionados sobre a participação dos pais e alunos nas atividades escolares, onde 86% concordaram que houve aumento significativo da adesão das famílias nas ações realizadas pela escola. Tais evidências são corroboradas por Paro (2016), quando afirma que tal participação pode ser considerada um importante passo na conquista da autonomia da escola, conferindo a ela poder e condições efetivas para que alcance objetivos educacionais articulados com a transformação social.

Os dados também revelam que houve o deslocamento da gestão centralizada na figura do diretor para a prática da gestão colaborativa e participativa envolvendo direção, professores e demais funcionários da escola. Nesse sentido, para 95% dos entrevistados, o curso contribuiu para melhorar o relacionamento interpessoal dos gestores com suas respectivas equipes de trabalho, o que converge com a afirmação de 90% dos entrevistados que afirmam proporcionar oportunidades para que os professores participem nas decisões tomadas na escola. Dentre as ações, as mais recorrentes foram: a realização das atividades pedagógicas (89%); participação dos professores na revisão dos processos administrativos (71%) e no compartilhamento de ideias ou informações sobre o planejamento. É essa participação dos vários setores da escola que fará, conforme destacado por Paro (2016), com que a escola ganhe autonomia e se torne a detentora do poder na medida em que consegue a participação de todos e distribui a autoridade entre educadores, alunos, funcionários e pais. Desse modo, segundo o autor, o diretor não estará perdendo poder, mas sim dividindo responsabilidades.

No mesmo contexto, Hora (2007) argumenta que a democratização da escola se dá por meio da participação de todos os componentes da comunidade nos processos decisórios e pela existência de um amplo processo de informação em que todos tenham conhecimento do que acontece no interior da instituição e suas relações externas.

Quando questionados sobre a participação do Conselho Escolar, 91% dos entrevistados afirmaram que as reuniões são realizadas no mínimo duas vezes por ano na escola. Visto como um potencial canal de participação e eficiente instrumento da gestão democrática, o Conselho Escolar, quando atua de forma estável, contribui para a diminuição do autoritarismo na escola e a torna mais sensível às necessidades e aos problemas de sua equipe e de seus usuários, e à definição coletiva dos rumos que ela deve tomar (ANTUNES, 2002). Quanto à composição dos Conselhos, 66% dos respondentes afirmaram que são integrados por professores, alunos, funcionários e pais ou responsáveis. Tal percentual aponta o Conselho Escolar como espaço de participação e envolvimento da comunidade na promoção da gestão democrática participativa. Nessa direção, Paro (2016) argumenta que o Conselho Escolar é um instrumento que necessita de aperfeiçoamento, com vistas a tornar-se o embrião de uma verdadeira gestão colegiada articulada com os interesses populares da escola, a fim de proporcionar melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. Dessa forma, ressalta-se a importância pela busca de estratégias que levem ao aumento da conscientização da comunidade escolar acerca do papel do Conselho Escolar como mecanismo efetivo de participação.

Gestão dos processos pedagógicos e administrativos da escola

Outro aspecto relevante a ser considerado na pesquisa refere-se à gestão das atividades-meio – direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais – e sua relação com a gestão da atividade-fim, representada pela relação ensino-aprendizagem, ou relação entre o administrativo e o pedagógico da escola (PARO, 2001).

Nesse sentido, ao serem questionados sobre o percentual estimado de tempo gasto com atividades administrativas internas da escola, 56,7% afirmaram gastar de 30 a 50% de seu tempo para a realização dessas tarefas. Ainda que seja um percentual relativamente baixo, cabe destacar que 7% dos gestores afirmam gastar 100% do tempo nessas atividades. Paro (2016) alerta para o entrave que as condições objetivas de trabalho presentes na escola pública pode causar no estabelecimento de relações democráticas, mais cooperativas e solidárias no interior da escola. Para o autor, um diretor às voltas com problemas de segurança, falta de professores, insuficiência de funcionários, deterioração do prédio e equipamentos, falta de recursos financeiros para dar conta das inúmeras carências da escola não dispõe de tempo suficiente para empregar no cuidado com o pedagógico e no relacionamento com alunos, pessoal escolar e membros da comunidade. Paro, entretanto, alerta para a importância de não transformar tais condições em desculpas “para nada fazer, mas precisamente levá-las em conta no esforço conjunto de buscar objetivos coletivos que integrem, inclusive, sua superação” (p. 30).

Libâneo (2012) evidencia que o trabalho escolar em sua originalidade, demanda intencionalidade e atuação eficiente e coletiva dos agentes envolvidos, no intuito de se manter e desenvolver a historicidade e funcionalidade da escola. Nesse sentido, segundo Lück (2009) o gestor deve promover o alinhamento entre a legislação vigente, as diretrizes curriculares, o projeto político pedagógico e as expectativas da comunidade escolar, na busca pela sintonia, sistematicidade, intencionalidade e funcionalidade da gestão pedagógica

Os dados indicam que 84% dos gestores entrevistados compreendem que parte de seu trabalho é o de coordenar as equipes pedagógica e docente para que o planejamento e execução das ações da escola aconteçam. Entretanto, quando questionados a respeito do tempo dispensado à realização de atividades pedagógicas, como as relacionadas ao currículo, ensino e planejamento, apenas 9,45% afirmam gastar 50% do seu tempo com esse tipo de atividade. Ao se comparar o percentual de tempo alocado para a realização de atividades-meio com o percentual destinado às atividades-fim, observa-se que o conjunto daquelas ações pode estar “roubando” tempo das atividades finalísticas para a execução

das atividades operacionais. Em outras palavras, a profusão de atividades rotineiras mais vinculadas ao trabalho administrativo faz com que os gestores desviem-se das atividades estratégicas da escola, aquelas vinculadas ao trabalho pedagógico e de planejamento.

Gandim (1994), argumenta que a gestão de equipes age sobre as pessoas, organizando, envolvendo e mobilizando-as para a ação e junto a essas pessoas, no planejamento, execução e avaliação dos trabalhos e assumindo papéis distintos em diferentes momentos. Nesse sentido, faz-se necessário que o gestor escolar lidere na condução de todas as dimensões da gestão e que seu trabalho seja amparado no planejamento participativo e na gestão democrática, visando à melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Considerações Finais

Este trabalho analisou, a partir das percepções dos egressos do Programa Nacional Escola de Gestores na Universidade Federal de Ouro Preto, em que medida a formação influenciou a prática dos gestores e foi relevante para a democratização da gestão das escolas públicas contempladas.

A análise dos dados do questionário revelou algumas importantes considerações sobre a prática da gestão nas escolas e sua relação com a formação no Programa. No que se refere aos processos de gestão democrática-participativa, os dados analisados indicam uma participação expressiva das famílias nas ações realizadas pela escola. Os dados também apontam que a formação contribuiu para melhorar o relacionamento interpessoal dos gestores com suas respectivas equipes de trabalho e promover uma maior participação dos professores e demais funcionários da escola na tomada de decisões, o que demonstra um importante passo rumo à efetivação da gestão compartilhada por meio da participação da comunidade escolar nos processos deliberativos.

Em termos da gestão dos processos pedagógicos e administrativos da escola, os resultados permitem afirmar que a distribuição do tempo entre as tarefas administrativas e pedagógicas é uma questão importante, evidenciando a permanente tensão entre esses dois universos: o administrativo, com suas rotinas e surpresas próprias da dinâmica das escolas e, por outro lado, a dimensão pedagógica, que é, todo o tempo, entremeada por novas demandas, muitas delas não programadas, ainda que as ações sejam planejadas. Segundo Canário (1995), tal tensão define uma das especificidades da escola como organização *sui generis*, movimentada pela dialética entre esses fazeres. Muito mais do que colocá-los em campos opostos – missão impossível em função da natureza cotidiana do trabalho desempenhado pelas equipes de gestão escolar – os dados permitem desvelar esse universo e reforçam a tese de que tais dimensões se complementam e às vezes concorrem entre si.

Referências

ANTUNES, A. **Aceita um conselho?** Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública**. Brasília, DF, 2009.

CANARIO, R. Os Estudos Sobre a Escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, J.O **Estudo da Escola**. Porto: Porto Editora, 1995.

GANDIM, D. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GATTI, B. A. **Políticas Docentes no Brasil: um estado da arte**./GATTI, B. A.; BARRETO, E. S. S.; ANDRÉ, M. E. D. A. – Brasília: UNESCO, 2011.

HORA, D. L. Os sistemas educacionais municipais e a prática da gestão democrática: novas possibilidades de concretização. **Revista Iberoamericana de Educación**, n.º 43/2 – 10 de junho de 2007.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção Docência em Formação. São Paulo: Editora Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

OLIVEIRA, B. R.; TONINI, A. M. A formação continuada de professores da educação básica e o Programa Nacional Escola de Gestores: o Curso de Especialização em Gestão Escolar na Universidade Federal de Ouro Preto. In: OLIVEIRA, B. R.; TONINI, A. M. (Org.). **Gestão Escolar e Formação Continuada de Professores**: O Programa Nacional Escola de Gestores na Universidade Federal de Ouro Preto. Juiz de Fora: Editar, 2014.

PARO, V. H. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, L. H. (Org.). **A escola cidadã no contexto da globalização**. 5ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

[1] Em julho de 2004 o MEC apresentou o projeto básico “Escola de Gestores”, visando a qualificação de diretores e

vices das escolas de Educação Básica. Em 2005 foi iniciado um projeto-piloto por meio de um curso de aperfeiçoamento de 100 horas, ofertado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Pedagógicas Anísio Teixeira (INEP) e desenvolvido em parceria com secretarias estaduais de educação de dez estados. Em 2006 passou a ser coordenado pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), dando início ao Curso de Pós-graduação (*lato sensu*) em Gestão Escolar (BRASIL, 2009). O Programa é componente do Compromisso Todos pela Educação, plano de metas que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

[2] A análise desenvolvida neste trabalho diz respeito à primeira etapa da pesquisa (dados do questionário).