

## OS CONTORNOS DA GESTÃO ESCOLAR EM UM CURSO PARA DIRETORES INGRESSANTES

Cecilia Teresinha Miranda Tamião  
Universidade Estadual Paulista – UNESP – Brasil  
cecilia.tamiao@unesp.br

### Introdução

Este resumo expandido é o resultado parcial da pesquisa sobre gestão escolar na formação de diretores de escola ingressantes. Com abordagem qualitativa, a partir de pesquisa documental do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola, com metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 2002), a questão de pesquisa posta é: qual a concepção de gestão que fundamenta o curso de formação para diretores escolares ingressantes da rede estadual paulista?

Considerando que a década de 1990 trouxe a tendência mundial gerencialista para a educação pública, implementando a avaliação em larga escala e, conseqüentemente, a busca por resultados e o cumprimento de metas como procedimentos essenciais na gestão escolar (CÓSSIO, 2018; VERGER; NORMAND, 2015) e a rotina diária das escolas em condições adversas e as demandas sociais dos alunos e de toda a comunidade escolar impõem aos diretores escolares responsabilidades cada vez maiores e mais complexas (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017), compreender os pressupostos teóricos que norteiam a concepção de gestão escolar na formação dos diretores da rede estadual paulista, analisando os conteúdos e objetivos do Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola, pode contribuir para o debate acadêmico acerca da temática da gestão escolar.

A LDB 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação – PNE, Lei nº 13.005/2014, colocam a formação continuada dos diretores escolares e dos profissionais da educação como mecanismo de valorização e estratégia para uma educação de qualidade. Ainda a LDB 9.394/96, artigo terceiro, inciso VIII, traz da gestão democrática, a qual é retomada na meta 19 do PNE e descrita na estratégia 19.8, cabendo aos sistemas de ensino desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares.

## Desenvolvimento

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEDUC-SP) atende a este preceito oferecendo o Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola, sendo este obrigatório para o cumprimento do estágio probatório do cargo<sup>1</sup> e condição para avaliação de desempenho individual. Com a publicação da Resolução SE 56/2016 que dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas, é possível vislumbrar as linhas norteadoras da formação:

### Perfil do Diretor

Como dirigente e coordenador do processo educativo no âmbito da escola, compete ao diretor promover ações direcionadas à coerência e à consistência de uma proposta pedagógica centrada na formação integral do aluno. Tendo como objetivo a melhoria do desempenho da escola, cabe ao diretor, mediante processos de pesquisa e formação continuada em serviço, assegurar o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais que trabalham sob sua coordenação, nas diversas dimensões da gestão escolar participativa: pedagógica, de pessoas, de recursos físicos e financeiros e de resultados educacionais do ensino e aprendizagem. **Como dirigente da unidade escolar, cabe-lhe uma atuação orientada pela concepção de gestão democrática e participativa**, o que requer compreensão do contexto em que a educação é construída e a promoção de ações no sentido de assegurar o direito à educação para todos os alunos e expressar uma visão articuladora e integradora dos vários setores: pedagógico, curricular, administrativo, de serviços e das relações com a comunidade. Compete, portanto, ao Diretor de Escola uma atuação com vistas à educação de qualidade, ou seja, centrada na organização e desenvolvimento de ensino que promovam a aprendizagem significativa e a formação integral do aluno para o exercício da cidadania e para o mundo do trabalho. (SÃO PAULO, 2016)

O Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola é oferecido pela Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação do Estado de São Paulo (EFAPE), coordenadoria da SEDUC-SP. O

---

<sup>1</sup> O provimento do cargo de diretor de escola se dá exclusivamente por meio de concurso público.

acesso é exclusivo para os diretores ingressantes aprovados em concurso público, a partir de 2018, formando turmas até 2021. Composto por onze módulos, com estudos e atividades autoinstrucionais no ambiente virtual de aprendizagem – AVA – EFAPE (272h), além de um encontro presencial ao final de cada módulo (88h), com um total de 360h, sendo concluído em dois anos.

Pela leitura inicial de todos os módulos identifica-se a ênfase na melhoria dos resultados, sejam nas avaliações externas ou internas, cabendo ao diretor de escola mobilizar toda a equipe e a comunidade escolar, para juntos, cumprirem as metas estabelecidas pela SEDUC-SP.

Os resultados da Avaliação de Aprendizagem em Processo (AAP) e do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) são acompanhados e monitorados pela SEDUC-SP e também devem ter atuação direta do diretor de escola conforme os módulos 2, 3 e 4 (“Análise do contexto: conhecer para intervir e transformar”, “Planejamento e organização escolar”, “Gestão de resultados educacionais: foco na qualidade, equidade e excelência do processo de ensino e de aprendizagem”). A prescrição de procedimentos para garantir o controle das ações, de modo que atuação do diretor traga os resultados conforme as metas estabelecidas é o desafio posto para conciliar com os desejos da comunidade.

A “Gestão democrática e participativa: o engajamento e a responsabilidade dos diversos sujeitos da comunidade escolar”, módulo 7, é discutida a atuação do diretor de escola em formar e mobilizar instâncias participativas (Conselho de Escola, Conselho de Classe, Associação de Pais e Mestres – APM, Grêmios Estudantis) de modo a cumprir os requisitos legais e conduzindo a participação destas, com uma atividade para reflexão que, em síntese, traz as seguintes perguntas: “Quais ações do Conselho de Escola, da APM, Conselho de Classe/Série e do Grêmios Estudantis que tiveram impacto real na melhoria da aprendizagem dos alunos?”

A participação de todos nos órgãos colegiados implica na análise e na atuação do diretor de escola, enquanto a liderança que mobiliza para a melhoria de aprendizagem, já que o módulo 5 e 6, “Acompanhamento e monitoramento do processo de ensino e de aprendizagem” e “Liderança na gestão escolar”,

conduzem também nesta perspectiva. Observa-se que até a atuação do grêmio estudantil deve implicar na melhoria na aprendizagem dos alunos, a qual será medida conforme os resultados das avaliações.

## **Conclusões**

É possível identificar que no Curso Específico de Formação aos Ingressantes Diretores de Escola, há colegiados estabelecidos pela formalidade legal, “[...] gestão democrática instituída, formalmente consagrada em termos legislativos” (LIMA, 2014, p. 1075), entretanto, a tomada de decisão é sempre conduzida pelo diretor de escola em prol de “[...] produção de resultados escolares mensuráveis e comparáveis através de modalidades de avaliação externa estandardizada” (LIMA, 2014, p. 1077).

A gestão democrática enquanto ideário que “[...] a educação deve referir-se obrigatoriamente à formação para a democracia” (PARO, 2008, p. 129), no contexto do Curso não aparece como foco central. A tomada de decisão está na responsabilização dos membros da escola, sob a liderança do diretor, sobre quais caminhos todos devem trilhar para atingir as metas que não foram estabelecidas pela comunidade escolar, mas, pela SEDUC-SP.

Neste sentido, os fundamentos da gestão democrática (ADRIÃO; CAMARGO, 2002) que outrora nortearam o debate da gestão escolar, no Curso de Formação Específico aos Ingressantes Diretores de Escola assumem os contornos de gerencialismo na gestão escolar (CÓSSIO, 2018), na medida em que a ênfase dada está na utilização de técnicas e instrumentos do setor privado, por meio das avaliações externas e internas, para invocar a participação de todos de modo a partilhar a responsabilização de resultados.

## **Referências**

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. *In: Gestão, financiamento e direito à educação*. São Paulo: Xamã, 2002. p. 63–72.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Publicado no DOU em 23 de dezembro de 1996.

BRASIL. Lei 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Publicado no DOU em 26 de junho de 2014.

CÓSSIO, M. F. A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. **Educação**, v.41, n.1, p.66, 2018.

LIMA, L. C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educ. & Soc.**, v.35, n.129, p.1067–1083, 2014.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. M. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **RBPAE**, v.33, n.3, p.707–726, 2017.

PARO, V. H. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. **RBPAE**, v.24, p.127–133, 2008.

SÃO PAULO (Estado). Resolução SE 56, de 14 de outubro de 2016. **Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas**. São Paulo, 2016.

VERGER, A.; NORMAND, R. Nueva Gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. **Educ. & Soc.**, v.36, n.132, p. 599–622, 2015.