

X Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação

Eixo 6: Políticas curriculares, qualidade da educação e gestão pedagógica

**A FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES COMO  
IMPLEMENTADORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM REGIME DE  
COLABORAÇÃO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**

**Roberta Leite Panico**

*Mestre em Educação (PUC-SP) – Comunidade Educativa CEDAC - Brasil  
roberta.panico@comunidadeeducativa.org.br*

**Lucinha Magalhães**

*Pedagoga (FATI-SP) – Comunidade Educativa CEDAC - Brasil  
lucinha.magalhães@comunidadeeducativa.org.br*

**Maria Maura Barbosa**

*Pedagoga (FFCLI-SP) - Comunidade Educativa CEDAC - Brasil  
maura.barbosa@comunidadeeducativa.org.br*

## Resumo

O artigo relata uma experiência sobre o processo que resultou numa estrutura formativa colaborativa envolvendo profissionais da Secretaria Estadual de Educação e Esporte de Pernambuco (SEEPE) e de Secretarias Municipais de Educação dos 184 municípios que constituem o Estado, em uma perspectiva de fortalecimento do Regime de Colaboração. Realizado entre 2017 e 2021, por meio de parceria entre a SEEPE, Itaú Social (IS)<sup>1</sup> e a Comunidade Educativa CEDAC (CE CEDAC)<sup>2</sup>, o programa de formação teve como objetivo a melhoria do acompanhamento e o avanço nas aprendizagens de estudantes do Ensino Fundamental dos anos iniciais. Considerando que se trata de uma etapa parcial ou totalmente sob a gestão municipal na maior parte do Estado, uma premissa da formação foi a de que, sem o envolvimento ativo dos gestores escolares, as políticas educacionais pensadas nas instâncias executivas não chegariam até os estudantes. No artigo, a experiência da equipe de formação é analisada à luz de referências dos temas de regime de colaboração e de formação, em busca da sistematização dessa experiência e da contribuição para o campo de políticas públicas educacionais.

**Palavras-chave:** Política educacional; Gestores escolares; Regime de colaboração.

---

<sup>1</sup> Itaú Social - organização social que desenvolve, implementa e compartilha iniciativas sociais para a melhoria da educação pública brasileira.

<sup>2</sup> CE CEDAC – organização da sociedade civil que concebe e implementa estratégias para a melhoria das práticas educativas nas redes públicas de educação.

## Introdução

O Estado brasileiro está no grupo de países que optaram pelo federalismo (BRASIL, 1981). A marca deste regime é o princípio de autonomia dos governos subnacionais (ABRUCIO, 2010), de forma que as decisões são compartilhadas entre os entes federativos, o que pressupõe uma dinâmica de relacionamentos e pactuações entre atores e instituições.

O Brasil vem trilhando um caminho de exercício de federalismo, com percalços e avanços nesta pactuação entre entes federados. O que se observa é um movimento pendular entre momentos de maior e menor centralização na União. Esse posicionamento da União, que leva ao reposicionamento dos outros entes federados nas tomadas de decisão, é sistematizado por Cury (2010, p. 153) em três tipos: centrípeto, centrífugo e de cooperação, a depender da inclinação de poder entre União e Estados-membros.

Estas inclinações afetam diretamente as políticas públicas e o funcionamento do chamado “regime de colaboração”, preconizado, entre outras normas, no artigo 211 da Constituição Federal: *“a União, os Estados e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino”* (BRASIL, 1988).

A efetivação do regime de colaboração é reconhecida pela literatura do campo das políticas educacionais como um grande desafio (ABRUCIO, 2010; OLIVEIRA e SOUSA, 2010; ARRETCHE, 2012; SEGATTO e ABRUCIO, 2018; entre outros), e há uma enorme variação nas relações Estado-municípios (SEGATTO e ABRUCIO, 2018). Ao mesmo tempo, é sabido que a efetivação do regime de colaboração e de um sistema nacional de educação é fundamental para reduzir as desigualdades entre Estados e entre municípios.

Em uma arena com tantas disputas, avalia-se que a indução de ações que favoreçam experiências de colaboração na educação é de suma importância. O artigo a que se refere este resumo trata de uma experiência efetivada por meio de parceria entre governo (SEEPE), instituto empresarial (IS) e organização da sociedade civil (CE CEDAC). Por meio de ações implementadas entre 2017 e 2021, observou-se a constituição de uma estrutura formativa em colaboração entre o Estado e seus municípios.

O objetivo era desencadear ações formativas para melhorar as aprendizagens dos estudantes no ensino fundamental, considerando que na maior parte do Estado, esta etapa está parcial ou totalmente sob a gestão municipal. A formação, então, teve como princípios: (i) o fortalecimento do regime de colaboração, por meio da formação articulada entre as instâncias Estaduais e municipais da educação, passando pelas regionais, e (ii) o envolvimento ativo dos gestores escolares, a partir da compreensão de que apenas assim políticas pensadas nas instâncias executivas poderiam cumprir sua finalidade de assegurar direitos à educação de todos os alunos do Estado.

A metodologia da CE CEDAC apoiou a estruturação de uma cadeia formativa (GOUVEIA, 2012), baseada na colaboração. A CE CEDAC passou a formar técnicos da SEEPE para atuarem como formadores de técnicos das GREs, para que estes formassem técnicos das Secretarias Municipais, que, por sua vez, formavam gestores escolares da sua rede.

A partir de estratégias formativas que previam o compartilhamento de pautas e a condução conjunta dos encontros com gestores escolares, os técnicos ampliaram a compreensão do seu papel no regime de colaboração com municípios. Se em 2017 atuou-se com 15 municípios, em 2020, a cadeia formativa passou a funcionar nos 184 municípios, tendo como mote o Programa Criança Alfabetizada (PERNAMBUCO, 2019), iniciativa do Governo do Estado para garantir a alfabetização de todos os estudantes da rede pública até o final do 2º ano do ensino fundamental, em regime de colaboração com os municípios. Em 2021, a cadeia formativa estava consolidada com definição de responsáveis pela formação e fluxos.

No contexto desta formação, destacou-se a importância dos gestores escolares na efetivação da política educacional, já que esses são responsáveis por articular a comunidade escolar para implementar qualquer política na escola, assegurando as condições necessárias em diálogo com a Secretaria Municipal de Educação. No entanto, essa importância é frequentemente subestimada, haja vista que menos de 10% desses profissionais recebem formação continuada adequada (GOIS, 2020).

Como formação entende-se aqui o conjunto de processos intencionais que apoiam o desenvolvimento profissional e favorecem o reconhecimento dos profissionais da educação (CARDOSO et al, 2012, p. 19). Este processo leva em conta a necessidade de uma formação colaborativa e institucional (IMBERNÓN, 2009).

Para que o gestor escolar consiga articular pessoas e recursos para assegurar o direito previsto na política educacional, ele precisa ter formação continuada.

Avalia-se que, por meio da metodologia utilizada, foi possível promover um duplo objetivo: 1) Promover a formação como processo de indução do regime de colaboração em educação entre o Estado de Pernambuco, suas regionais e os municípios; 2) Promover a atuação de gestores escolares como agentes fundamentais para a promoção das políticas educacionais. Ambos focos favorecem a efetivação dos direitos à educação, objetivo comum de todos os entes federados. Observa-se o potencial de sistematização dessa experiência para aplicação em outras localidades, assim como abrem-se espaços para pesquisas ulteriores que possam aprofundar e ampliar o olhar sobre a colaboração pedagógica no regime de colaboração para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes.

## Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. **A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento.** Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade. Org. OLIVEIRA, Romualdo Portela e SANTANA, Wagner. Brasília: UNESCO, 2010.

ARRETCHE, Marta. **Federalismo e igualdade territorial: uma contradição em termos? Democracia, Federalismo e Centralização no Brasil, 2012.** Disponível em <https://www.scielo.br/j/dados/a/Lrm7KQHYssvHZk6GmRrrnf/>. Acesso em 22 set. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CARDOSO, Beatriz; LERNER, Delia; NOGUEIRA, Neide; PEREZ, Tereza. **Ensinar: tarefa para profissionais.** Rio de Janeiro: Record, 2012.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A questão federativa e a educação escolar.** In: Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade. org. Romualdo Portela de Oliveira e Wagner Santana. Brasília: UNESCO, 2010.

GOIS, Antônio. **Líderes na escola: o que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam.** São Paulo: Moderna, 2020.

GOUVEIA, Beatriz Bontempi. **Formação dos coordenadores pedagógicos em Boa Vista do Tupim/BA: uma experiência colaborativa, o fio por trás das missangas.** São Paulo: 2012. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2012.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação permanente do professorado: novas tendências.** Tradução de Sandra Trabucco Valenzuela. São Paulo. Cortez Editora, 2009.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; SOUSA, Sandra Zákia. **Introdução**. In: Org. OLIVEIRA, Romualdo Portela de; SANTANA, Wagner. Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade. Brasília: UNESCO, 2010.

PERNAMBUCO. **Lei nº 16.617, de 15 de julho de 2019**, Institui o Programa Criança Alfabetizada. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=1&numero=16617&complemento=0&ano=2019&tipo=&url=>. Acesso em 22 set. 2022.

SEGATTO, Catarina Ianni; ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os múltiplos papéis dos governos estaduais na política educacional brasileira**: os casos do Ceará, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Pará. Revista de Administração Pública, v. 52, pp. 1179-1193,