

A RELAÇÃO COM O SABER DE UM GRUPO DE DIRETORES DE ESCOLA: O CASO DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR PAULISTA

Valcenir Aparecido Beltrami – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) São Carlos/ SP – Brasil – valcenir@estudante.ufscar.br

Maria Cecília Luiz – Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) São Carlos/ SP – Brasil – cecilialuiz@ufscar.br

INTRODUÇÃO DO PROBLEMA

Este resumo expandido tem como objetivo analisar o *Balanço do Saber* (Charlot, 2000) de um grupo de diretores de escolas municipais em uma cidade de porte médio no estado de São Paulo, buscando compreender seus saberes teóricos, práticos e relacionais. A iniciativa de estimular os diretores a discorrer sobre suas trajetórias surgiu a partir das seguintes questões problematizadoras: de que maneira os diretores internalizaram, ou internalizam, os saberes necessários ao desempenho de suas funções?

Os dados apresentados fazem parte de uma pesquisa qualitativa, fruto da dissertação de mestrado desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), entre os anos de 2023-2025, intitulada “*Saber de diretores escolares: conhecimentos, experiências práticas e relacionais*”. A hipótese deste estudo é que os diretores escolares iniciam sua profissão com poucos saberes sobre a gestão escolar, e, no início, enfrentam dificuldades para exercerem suas funções, superando-as por meio de saberes que adquirem na prática e/ou saberes relacionais (Charlot, 2000). Essa premissa se fundamenta, em parte, devido à forma de provimento do cargo do diretor no Brasil e à insuficiência de formação inicial e continuada especificamente voltada para esse profissional.

DESENVOLVIMENTO

Como procedimento metodológico, considerou-se, baseado em Charlot (2000), “o Balanço do Saber”. Esse termo utilizado tem origem francesa, denominado “*bilan de savoir*” que possui várias traduções em português. A tradução literal na Língua Portuguesa é Balanço de Saber, outra tradução é a Escrita do Saber. Neste tipo de coleta de dados, os entrevistados escrevem um texto a partir de uma instrução elaborada.

Aconselha-se que antes da realização do Balanço do Saber, haja uma explicação sobre esse procedimento e como é utilizado para coleta de dados.

Para a coleta dos dados agendamos e realizamos um encontro presencial, com data, horário, na Secretaria Municipal de Educação (SME) do município em questão. Esclarece-se que, conforme organização da SME e dos seus supervisores de ensino, as escolas são divididas em dez (10) regiões, obtendo uma média de cinco ou seis unidades escolares por região. Foram escolhidos dez (10) diretores participantes, um de cada região, de forma proporcional. A escolha dos participantes seguiu dois critérios: ser diretor concursado da rede municipal da cidade e ter disponibilidade para participar. A seleção foi realizada de forma aleatória, considerando os primeiros diretores de cada região que se prontificaram, totalizando dez participantes. Não fornecemos mais detalhes sobre o universo da pesquisa para preservar a identidade da SME.

Com o auxílio de vários quadros e tabelas, foi possível classificar os dados com a premissa do referencial teórico da Relação com o Saber (RcS) e das figuras do aprender (Charlot, 2000), evidenciando os saberes teóricos, práticos e relacionais.

Apesar desta pesquisa estar relacionada com os saberes dos diretores, sabemos que todos eles iniciaram suas carreiras profissionais na docência. Dessa forma, a partir dos relatos e análises, conforme as figuras do aprender – desde a escolha pela docência até a atuação como gestores escolares –, foi possível identificar os elementos que compõem os seus saberes em três dimensões de análise: a primeira, *Saberes da profissão: validação e compreensão das funções do diretor*; dimensão em que os gestores pontuam a necessidade de afirmarem ora o que sabiam, ou aquilo que não sabiam, sobre suas funções e o que realizavam em suas escolas.

A segunda dimensão, *Saberes técnico-rationais: necessidades da organização e do cotidiano escolar*; evidencia, na visão dos diretores participantes, os saberes técnico-rationais como fundamentais no funcionamento e na organização do cotidiano escolar, assim como para efetivar os objetivos e metas que se pretende alcançar.

A terceira e última dimensão, *Saberes do convívio: situações de conflitos, diálogo e escuta ativa*, revelou que os diretores frequentemente enfrentavam dificuldades nas relações de poder dentro da escola e com a SME, além de desafios como choques geracionais e a ausência de comunicação não violenta nas interações.

CONCLUSÕES

Ao analisar as dimensões, expomos de forma resumida, para este texto, a perspectiva da Relação com o Saber (RcS) e das figuras do aprender (Charlot, 2000). De início os diretores escolares discorrem que começam suas funções com saberes teóricos adquiridos na formação acadêmica, mas reconhecem a necessidade de expandir seus conhecimentos sobre diversos aspectos da gestão escolar que não aprenderem na graduação. Destacam, ainda, que a prática cotidiana exige aprendizagens além da teoria, tornando os saberes práticos essenciais para o desempenho de suas funções.

Na visão destes diretores, os saberes teóricos adquiridos nas formações inicial e continuada os capacitam para serem aprovados em provas e concursos, mas nem sempre são aplicados na prática. Outra questão relacionada ao saber acadêmico que foi destacada por um dos diretores é a necessidade de superar o modelo tradicional pedagógico, conforme indicam as teorias, mas, na realidade, esse profissional declara sentir dificuldades para exercer suas funções com outro modelo.

Os saberes práticos são considerados indispensáveis para a organização escolar, abrangendo legislações, administração pública, tecnologia e infraestrutura. De maneira geral, valorizam muito esse saber *técnico-rationais*, pois declaram que o dia a dia, para quem inicia a função de diretor, é exaustivo e complexo, devido a amplitude das ações e decisões. Apesar de indicarem essa importância, também, relatam desafios na aplicação prática de certos conhecimentos, principalmente na área de informática e utilização da internet.

Segundo os participantes, os saberes relacionais ocorrem por meio de relações dentro e fora da escola e precisam ser democráticos, promovendo a aprendizagem coletiva e evitando práticas autoritárias. Embora reconheçam a importância do trabalho coletivo e a participação democrática como facilitadoras do diálogo e do respeito às diferenças, os diretores relataram sentir uma certa solidão em suas funções. Isso se deve ao aumento das responsabilidades jurídicas e sociais, que se intensificam com o tempo, no contexto escolar. Além disso, destacaram que a gestão de conflitos e a comunicação são desafios recorrentes, frequentemente agravados pela falta de formação específica para lidar com essas questões.

Nesse contexto, a troca de experiências entre diretores é vista como essencial para fortalecer um saber relacional baseado no diálogo e na colaboração. A escuta ativa e a

cultura colaborativa são apontadas como caminhos para uma gestão mais eficaz e humanizada (Luiz, 2024).

Conclui-se que, os diretores escolares que participaram da pesquisa, constituíram e constituem saberes teóricos, práticos e relacionais quando validam suas funções, principalmente, relacionadas ao fazer técnico-racional. Quando enfrentam dificuldades nas tratativas relacionais, nos conflitos, ou nas violências escolares, utilizam-se de embasamentos teóricos que adquiriram em suas formações, mas sempre valorizando as atividades práticas e relacionais, sendo estas as condutoras de suas decisões.

Quando há diálogo e trocas entre os diferentes diretores, abre-se possibilidade de reconhecimento das diferenças, mas compreendem que, cada situação escolar é única e por isso cada unidade escolar, também, tem escolhas com olhares diferentes em momentos distintos.

REFERÊNCIAS

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Porto Alegre: Editora Artmed, 2000. 93 p.

LUIZ, Maria Cecília. **Formação de diretores de escola: uma proposta em mentoria**. São Carlos, Pedro & João Editores, 2024.