



POLÍTICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA DIRETORES DE ESCOLA E TÉCNICOS DE SECRETARIA DE EDUCAÇÃO EM FOCO: RELATO SOBRE AS ESTRELAS DE UM GRUPO

CONTINUING EDUCATION POLICY FOR SCHOOL DIRECTORS AND EDUCATION SECRETARIAT TECHNICIANS IN FOCUS: REPORT OF STARS ON GROUP

Alba Valéria Baensi¹

Resumo: O objetivo deste relato é buscar a interpretação de experiências e dos significados atribuídos aos diretores escolares e técnicos de secretarias municipais de educação durante seu processo de formação continuada no contexto do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, oferecido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Com base na participação de uma das turmas, nas dez salas de aprendizagem desta formação continuada, utilizamos os elementos constituintes do diálogo reflexivo para compreender esta formação continuada. As vivências neste grupo atuando como Apoio Técnico Teórico apontam para uma consonância entre o conteúdo da formação em relação à realidade e demandas do seu público-alvo, criando um binômio teoria x prática. A formação destes profissionais da educação que atuam nos sistemas municipais de ensino, ancorada na reflexividade prática, pode ser considerada um mecanismo de contribuição para a gestão democrática.

Palavras-chaves: mentoria, formação continuada, diretores escolares, técnicos de secretaria.

Abstract: The objective of this report is to seek the interpretation of experiences and the meanings attributed to school principals and technicians of municipal education departments during their process of continuous formation in the context of the improvement course in mentoring school principals, offered by the Federal Government in partnership with the Federal University of São Carlos. Based on the participation of one of the classes in the ten learning rooms of this continuing education, we use the constituent elements of reflective dialogue to understand this continuing education. The experiences in this group acting as Theoretical Technical Support point to a consonance between the training content in relation to the reality and demands of its target audience, creating a theory x practice binomial. It is also possible to identify the political problems that involve the choice of school directors and the consequences in the practice of management. The training of these education professionals who work in municipal education systems, anchored in practical reflexivity, can be considered a contribution mechanism for democratic management.

Keywords: mentoring, continuing education, school directors, secretarial technicians.

¹Alba Valéria Baensi, Doutora em Educação pela Universidade Fluminense do Rio de Janeiro. Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC), abaensi@gmail.com



FORMAÇÃO CONTINUADA PARA TODOS: QUEM CABE NO SEU “TODOS”?

O debate sobre a formação de servidores públicos já ocorre há certo tempo (Engelbert, 1964) e continua um tema relevante na gestão pública (Coelho, Costa, & Dias, 2019; Teles & Magalhães, 2016). No âmbito da gestão escolar, a formação de gestores públicos ainda é um assunto sensível para a qualidade da educação e ainda se faz necessário que haja maior debate científico-acadêmico (PARO, 2011; MEDEIROS, 2019) em especial, no fortalecimento da articulação entre as áreas da administração/gestão e educação.

Alguns estudos mostram que a formação dos diretores escolares é tratada como protocolar no que concerne ao cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação, uma vez por vezes ignora os verdadeiros anseios dos gestores no seu cotidiano. Para Abrucio (2018, p. 19), “se o país quiser enfrentar os enormes e complexos desafios da educação, precisará refletir sobre gestão para melhorá-la e, sobretudo, formar gestores qualificados e em larga escala”.

Todavia, é fundamental pensar sobre qual formação será realizada. Assumimos o pressuposto de que as pessoas também se formam à medida que vão lidando com as situações que surgem, várias totalmente inesperadas. O mesmo ocorre com o profissional da educação.

Concordamos com Nóvoa (2009) ao afirmar que é na escola e por meio do diálogo que se aprende a profissão. Nessa perspectiva também é enfatizada a necessidade da formação contínua de formadores, assim como daqueles que atuam como técnicos de secretarias de educação. Estar como técnico de secretaria de educação é estar em uma função de considerável rotatividade. Portanto, outros técnicos virão e, quiçá, as experiências reveladas por antigos e atuais profissionais possam contribuir com a atuação desses futuros atores.

O percurso formativo do diretor de escola no Brasil, assim como dos técnicos de secretaria de educação representa uma lacuna nas políticas de educação, que ficaram em segundo plano. As iniciativas têm sido fortalecidas e voltadas aos professores, enquanto os diretores escolares e os profissionais que atuam nas secretarias de educação recebem formação curta e superficial, com foco em resultados, sob a lógica neoliberal (V. G. SANTOS & KELLER-FRANCO, 2020).

Acreditamos que a política de formação continuada para este público-alvo na perspectiva da atuação do curso de aperfeiçoamento em mentoria de diretores escolares da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), contribua com uma nova perspectiva neste cenário na educação brasileira. Realizado no ano de 2022 com duas ofertas – 2022.1º semestre e 2022.2º semestre – e com novas turmas para o ano de 2023, este relato é balizado nas minhas vivências e observâncias como Apoio Técnico Teórico (ATT), do Grupo 8, na turma do segundo semestre de 2022, autointitulado “Constelação”.



CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES E AS ESTRELAS DESSE CÉU

De acordo com a Formação Continuada (LUIZ *et.al*, 2022), a concepção teórica da mentoria de diretores está pautada em formar diretores escolares para exercer uma cultura colaborativa e uma troca entre pares, com estratégias que promovam a participação de todos, a fim de atingir metas nos mais diferentes âmbitos, como: administrativo, pedagógico, financeiro, social etc.

A mentoria de diretores consiste em um modelo de formação continuada pautado em dimensões e concepções, como: diálogo, trocas de experiências, estabelecimento de relações interpessoais e escuta ativa.

Durante a formação continuada, buscou-se refletir sobre a gestão escolar em contextos diversos, com implicações distintas que apontam transformações sociais e econômicas constantes, inseguranças e situações-problemas, as quais demandam aplicações de conhecimentos técnico-teóricos, exigindo novas metodologias que criem uma teia de compartilhamentos e práticas pontuais, por meio de ações conjuntas.

Seus objetivos, de acordo com a coordenação, são: formar o diretor escolar para execução de suas múltiplas funções, com foco em situações práticas do seu cotidiano da escola; formar o diretor da escola para realizar mentoria, com possibilidades de realizar boa comunicação entre seus pares, de compartilhar experiências e conhecimentos do dia a dia, e de avaliar todo esse processo; refletir sobre as práticas e acontecimentos cotidianos dos diretores escolares, visto que o acompanhamento e a troca de experiências entre pares (durante o período de mentoria) deve propiciar maior clareza da função da escola e da sua atuação profissional; compreender como está o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem na escola, utilizando resultados e índices educacionais; e, consolidar os processos de escuta ativa e da cultura colaborativa (LUIZ, *et al*, 2022).

No segundo semestre de 2022, a SEB/MEC selecionou diferentes municípios de todo o país para participar da Formação em Mentoria de diretores, com distribuição de 200 vagas para diretores de escola e técnicos de secretarias municipais. Em geral, os entes federativos inscreviam um técnico de secretaria de educação e, em média, de dois a três diretores escolares de suas redes públicas municipais.

Os cursistas matriculados foram distribuídos em duas turmas – Turma A (período da noite) e Turma B (período da tarde). Cada Turma era subdividida em 10 grupos pequenos com, em média, doze integrantes. Esse grupo pequeno foi conduzido por um profissional da equipe UFSCar, denominado Apoio Teórico Técnico (ATT). Esse apoio tinha como objetivo principal acompanhar o grupo pequeno do início ao fim do Curso, cumprindo funções pedagógicas e administrativas durante o processo formativo.

Pretendeu-se, a partir da dialogicidade estabelecida entre os cursistas e ATT, que os participantes pudessem não somente se voltar para o cotidiano de seus ambientes de trabalho – com possibilidades e sugestões do que fazer –, mas, principalmente, tivessem a possibilidade de criar outras situações e possibilidades que conduzissem suas práticas cotidianas.



Um aspecto importante que pautou o modelo deste Curso de aperfeiçoamento foi a dialogicidade. Já é consenso, certificar-se que uma boa formação não se trata de uma retórica em que o formador expõe seus conhecimentos, pontos de vistas e propostas de ações para os alunos.

Os profissionais da educação que atuaram como ATT nas ações formativas, tínhamos como premissa o ato de dar voz aos cursistas, ouvi-los e dialogar com suas inquietações, provocações, dúvidas e contribuições.

Segundo Charlot (2013, p.167), é por meio da educação que o homem indaga a si mesmo, refletindo sobre suas ações e atitudes, relacionando-se consigo, com o outro e com o mundo que o cerca. Para Charlot,

Não há saber (de aprender) senão na Relação com o Saber (com o aprender). Toda Relação com o Saber (com o aprender) é também relação com o mundo, com os outros e consigo. Não existe saber (de aprender) se não está em jogo a relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo (CHARLOT, 2005, p. 58).

Nos encontros síncronos que aconteciam todas as terças-feiras, das 19 às 22h via Google Meet, ocorriam muitas trocas de experiências e, ao serem interpretadas, habilidades e conhecimentos eram adquiridos e ações, também, eram desencadeadas.

Em especial, quando o ATT estava com o seu grupo pequeno, assumia-se a perspectiva de que a interação era fator essencial à aprendizagem, para tanto, o diálogo com os cursistas se constitui em importantíssimo elemento compositor do processo desta Formação.

Essa perspectiva, também, conduzia de forma democrática um processo formativo com novas maneiras e estratégias de promover o conhecimento, pois, refletia-se sobre obter saberes, mas, também, aplicá-lo e adaptá-lo às novas informações dentro do contexto escolar.

O aprendizado coletivo – tanto dos cursistas quanto dos ATT – se tornou mais importante à medida que se valorizou os ganhos de autonomia institucional e o desenvolvimento profissional.

Cabe salientar a viabilidade de autoformação para cada ATT que atuou neste curso de aperfeiçoamento em mentoria de diretores escolares. A palavra autoformação nos remete à ideia de formação ‘pelo’ e ‘para’ o próprio indivíduo, de si para si: “A autoformação é uma formação em que o indivíduo participa de forma independente e tendo sob o seu próprio controle os objetivos, os processos, os instrumentos e os resultados da própria formação (MARCELO GARCIA, 1999, p.19).

A autoformação pode ser compreendida como um processo de empoderamento do indivíduo no comando de sua própria formação; mas não se trata de um processo necessariamente solitário, já que é uma etapa da formação que também pode ocorrer em grupos.

Semanalmente, participávamos de reuniões formativas para discussão e debate sobre os encontros de cada Sala de Aprendizagem, que compunha o curso, em que éramos

familiarizados com os temas abordados, assim, como com cada atividade proposta, tanto as síncronas no Google Meet (com os grupos pequenos), quanto as assíncronas (disponíveis no AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem).

Aprender, para Charlot (2000), é exercer uma atividade, em um tempo e um espaço determinados, sob a mediação de outros, ou seja, é relacionar-se com o aprender. Incontestavelmente, a possibilidade de atuação como ATT fomentou aprendizagens das mais amplas em virtude da multiplicidade de saberes que circulavam nesta formação continuada. Balizada pelas fundamentações teóricas, é possível compreender que autoformação é um processo complexo, permeado por etapas e que visa a aprendizagem.

Como ATT, orientei o grupo 8, que teve como meta escolher um nome que fosse identitário aos seus integrantes, por isso se autointitularam “Constelação”, por se identificarem com as estrelas. Iniciamos com treze cursistas: cinco técnicos de secretarias municipais de educação e oito diretores de escola.

Gráfico 1. Dimensão geográfica dos entes federativos



Fonte: Autora, 2023.

Uma secretaria de educação deve prezar pela formação de seus diretores escolares, mas, também, zelar pela formação de seus técnicos de secretaria que podem potencialmente se tornarem formadores. É incoerente esperar que a formação inicial do profissional e as iniciativas de autoformação bastem como garantia de formação continuada de seus formadores. Pois,

[...] independente da necessidade do contexto, do ambiente, do grupo, há um fator que determina que uma pessoa aprenda ou não. Esse fator é a vontade de melhorar ou de mudar. A motivação para mudar é o elemento que determina que qualquer indivíduo se arrisque a olhar para o outro lado do espelho. E no surgimento e manutenção dessa motivação assumem um papel fundamental as ilusões, os projetos pessoais, os outros, os contextos vitais nos quais nos desenvolvemos e crescemos (VAILLANT; MARCELO GARCIA, 2012, p. 31).



Ao analisar a política nacional de formação continuada do Ministério da Educação (MEC) na perspectiva da Abordagem do Ciclo de Políticas de Ball e Bowe (1992), o curso de aperfeiçoamento em mentoria de diretores escolares, como uma das ferramentas desta política, atua no contexto da prática.

Para esses autores (1992), o Ciclo de Políticas é um modelo teórico que busca explicar como as políticas públicas são formuladas, implementadas e avaliadas. Esse modelo se concentra em entender como os contextos sociais, políticos e econômicos moldam os processos de tomada de decisão na formulação de políticas e como essas políticas são implementadas e avaliadas na prática.

O contexto da prática, busca mostrar como a utilização desta concepção permite que a análise de políticas educacionais seja feita, levando em conta as ações daqueles que normalmente são vistos apenas como destinatários dessas políticas. O contexto da prática, para Bowe, Ball e Gold (1992), é o local em que a política pode ser reinterpretada e recriada, além de propiciar transformações e mudanças significativas naquilo que foi pensado como a política original.

O curso de aperfeiçoamento, ao definir como público-alvo os diretores de escola e técnicos de secretaria municipal de educação, foca em atores fundamentais para que essa perspectiva e metodologia em mentoria de diretores chegue àqueles que estão atuando em seus ambientes de trabalho – seja o diretor na sua escola, seja o técnico como multiplicador e/ou formador na sua rede pública municipal. O que é relevante nesse contexto é a ação que os sujeitos exercem nos locais em que atuam, fazendo, por vezes, com que as políticas sejam recriadas.

Bowe, Ball e Gold (1992) afirmam que as pessoas que atuam nas escolas, são aquelas que leem tais políticas educacionais e as traduzem conforme suas vivências, experiências, histórias e valores, o que faz com tenham uma leitura menos ingênua da realidade. Cabe ressaltar que esses atores não possuem grande autonomia para mudanças nas políticas e que, portanto, por vezes, limitam-se a cumprirem suas determinações.

APENAS RETICÊNCIAS

Ao realizar este relato e, também, uma breve análise sobre o processo de formação de diretores de escola e técnicos de secretaria, desejei contribuir empírica e teoricamente, com o entendimento da reflexividade proposta por esta formação, visto que com estes diferentes educadores (do Brasil inteiro), surge a possibilidade de formá-los de forma reflexiva. Busquei com este texto, ampliar a compreensão das experiências vivenciadas como ATT e dos agentes da educação pública escolar, em especial os gestores – no seu processo formativo, processo este tão importante e caro para uma educação de qualidade.

A conexão entre teoria e prática parte da responsabilidade, principalmente, das Universidades, que focam a preparação acadêmica, e nas Licenciaturas buscam a prática de ensino, o que é extremamente favorável para o futuro educador. Contudo, acredita-se que existe, também, uma responsabilidade das secretarias municipais de educação no fomento de atividades práticas. Programas de formação eficazes, em geral, dependem da



estreita cooperação entre diferentes instituições (universidades e Secretarias de Educação, por exemplo), aproveitando o melhor que cada uma tem a oferecer.

Fica o desejo e a expectativa de que gestores públicos tenham evidências e repertório suficiente para desenhar e encenarem políticas públicas efetivas para formação dos diretores escolares.

Seguir com esta oferta oportunizando a um público-alvo tão específico, assertivamente, como os diretores de escola e técnicos de secretaria de educação – em geral tão cobrado no exercício de suas funções e pouco contemplados em ações formativas direcionado a eles – é a certeza de novas experiências a serem relatadas e publicizadas.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. *Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas*. São Paulo, SP: Fundação Victor Civita, 2010.

BOWE, R.; BALL, S. J.; GOLD, A. **Reforming Education and Changing Schools: case studies in policy sociology**. London: Routledge, 1992.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

CHARLOT, B. **Relação com o saber, formação dos professores e globalização**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2005.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber às práticas educativas**. São Paulo: Cortez, 2013.

COSTA, F. L.; Coelho, F. S.; Dias, T. F. Três décadas de Enap e de escolas de governo. **Revista do Serviço Público**, v. 70, Ed. Especial, 2019. p. 6-14

ENGELBERT, E. A. Major issues in professional training for public administration. **International Review of Administrative Sciences**, v. 30, n. 3, 1964. p. 272-276.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.

MARCELO GARCIA, C. **Formação de Professores: para uma mudança educativa**. Lisboa: Porto Editora. 1999.

MEDEIROS, A. M. S. Formação de gestores na/para educação básica: gestão democrática e diversidade. **Laplage em Revista**, v. 5, 2019.

NÓVOA, A. Para uma formação de professores construída dentro da profissão. **Revista de Educación**, n. 350. 2009.



PARO, V. H. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 6, n. 14, 2011. p. 36-50

PLACCO, V. M. N. de S.; SOUZA, V. L. T. de. (orgs.). **Aprendizagem do adulto professor**. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

TELES, F. M. C.; Magalhães, A. G. O Programa de Formação de Gestores Públicos do Estado do Ceará. **Conhecer – Debate entre o Público e o Privado**, v. 6, n. 17, 2016.

VAILLANT, D.; MARCELO GARCIA, C. **Preparar docentes é formar adultos**. Ensinando a ensinar – as quatro etapas de uma aprendizagem. Curitiba: UTFPR, 2012.