

I ENCUENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN

Espacios de investigación y divulgación.

29, 30 y 31 de octubre de 2014

NEES - Facultad de Ciencias Humanas – UNCPBA

Tandil – Argentina

V.3 Continuidades y transformaciones en la formación docente

A formação dos gestores escolares no estado de são paulo: alguns apontamentos

Militão, Andréia Nunes (UNESP/Presidente Prudente)

andreianmilitao@terra.com

I. Introdução

O presente trabalho apresenta e discute o modelo de gestão escolar que vem sendo implementado nas escolas públicas do Estado de São Paulo, detendo-se na análise das políticas de formação dos gestores durante o governo de Geraldo Alckmin (PSDB), ainda em curso. Com o intuito de identificar o conceito de gestão escolar que embasa a legislação do Estado de São Paulo, optamos pelo uso da pesquisa documental (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Em levantamento realizado por meio de documentos e informativos da própria SEE/SP buscamos informações sobre os projetos, programas e orientações que embasam o trabalho dos gestores escolares.

Nossa hipótese é que o atual governo vem colocando em ação, de forma concomitante, diferentes programas com foco na formação dos gestores escolares (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico), de forma a responsabilizá-los pelos resultados das avaliações externas. Neste sentido, essas ações somam-se às tradicionais políticas de formação docente, centrando nos trabalhadores as responsabilidades ou “peso” pela melhoria da qualidade da educação.

II. Programas e políticas de formação de gestores escolares

Garcia caracteriza como “projetismo” a prática da “utilização intensiva de propaganda e do *marketing* [que] provoca o deslocamento do eixo da política educativa para ações e programas que possam trazer visibilidade imediata”. Nesse sentido, é difícil, numa primeira análise, captar o sentido dos projetos e programas que se multiplicam em quantidade e variedade. O autor continua, caracterizando a “gestão educacional pelas interrupções e não pela cumulatividade. A continuidade se dá por descontinuidade e interrupções” (GARCIA, 2009, p. 115).

Nesse contexto, temos o mais recente programa de formação da SEE/SP, intitulado “Programa Melhor Gestão, Melhor Aprendizagem”, que integra programa mais amplo, lançado em 2011, denominado “Educação - compromisso de São Paulo”, que se configura como um “guarda-chuva” que abarca todas ações do governo para melhoria do ensino, mais como marca do governo do que propriamente como um conjunto de ações articuladas sob uma mesma fundamentação.

Os objetivos do programa é claro, melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações externas, com ênfase no ensino de matemática e português.

O programa, oferecido por meio da Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” (EFAP) e da Coordenadoria de Gestão da Educação Básica (CGEB), tem foco na gestão escolar e no processo de ensino e de aprendizagem de língua portuguesa e de matemática. O intuito é melhorar o desempenho dos alunos dos anos finais do Ensino Fundamental nessas duas áreas do conhecimento, que são a base para a aprendizagem das demais disciplinas (SÃO PAULO, 2011).

A análise das fases do programa deixa claro que ele aborda temas importantes, ou até mesmo fundamentais para a compreensão do processo educativo e para uma efetiva melhora na qualidade de ensino.

A primeira parte da ação de treinamento será voltada para Supervisores de ensino e Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico de língua portuguesa e matemática. Nessa fase acontecerão palestras sobre progressão continuada, avaliação, currículo e identidade docente, além de oficinas sobre gestão pedagógica e metodologia para desenvolvimento das competências leitora e escritora em língua portuguesa e matemática.

Na segunda etapa da ação participam da formação todos os gestores – diretor, vice-diretor e professor coordenador – e todos os professores de língua portuguesa e matemática de escolas de Ensino Fundamental que atendem alunos de 6º ao 9º ano. O curso será realizado de forma descentralizada e terá como formadores os profissionais que participaram da primeira etapa. Tanto na primeira fase quanto na segunda, a carga horária será de 60 horas, sendo 32 presenciais e 28 horas à distância (SÃO PAULO, 2011).

Depreende-se que o referido programa carrega limitações, pois se constitui em mais um curso ofertado na modalidade semipresencial, com carga horária reduzida de 60hs, somado ao fato de não estar clara qual a diferença que apresenta em relação aos outros cursos e programas implementados pela própria SEE nos últimos anos.

Em que pese à importância da formação continuada de todos os profissionais da educação, os termos utilizados para esse programa não parecem corresponder a continuidade de práticas de formação, reforçando o que afirmou Garcia (2009), a apresentação do programa se assemelha mais a uma “peça de marketing” do que a uma descrição da importância da formação como algo permanente.

A ação inédita da Secretaria da Educação “Melhor Gestão, Melhor Ensino” faz parte do programa Educação – Compromisso de São Paulo. O objetivo é envolver cerca de 65 mil educadores da rede estadual paulista dos anos finais – 6º ao 9º ano – do Ensino Fundamental em uma série de ações voltadas para o aprimoramento das competências que beneficiará cerca de 1,7 milhão de alunos. A iniciativa receberá um investimento de quase R\$ 30 milhões (SÃO PAULO, 2013).

Cabe ressaltar que, quando anunciado o programa de governo “Educação-compromisso de São Paulo”, uma das metas propostas era colocar a educação do estado entre “as mais avançadas do mundo até 2030, com base nos dados mais recentes divulgados pelo Pisa, sigla em inglês para o Programa Internacional de Avaliação de Alunos”. Portanto, as últimas medidas educacionais tomadas pelo governador estão diretamente aportadas nessa perspectiva.

Denota-se que “o uso do *marketing* como forma de convencer desloca o eixo do debate do mérito intrínseco das proposições para a melhor técnica de convencimento do grande público” (GARCIA, 2009, p. 115). Assim, não têm sido incomuns a publicização das medidas adotadas pelo atual governo. Essa postura revela, como observado pelo autor, a preocupação por parte do atual governo paulista de “incutir no grande público a convicção que essas providências são responsáveis pela melhoria da qualidade de ensino”.

Para corroborar nosso entendimento sobre a atual política de formação da SEE/SP, expomos a seguir alguns dos documentos elaborados para a formação de gestores e professores nos últimos anos.

A consulta inicial ao site da SEE/SP sinaliza para a mudança em torno das políticas de formação, que amplia o foco para a formação continuada de professores para priorizar a formação dos gestores.

Localizamos na página da secretaria informações sobre o curso “MBA Gestão Empreendedora”, realizado em parceria entre a SEE/SP e FIESP/SESI-SP e Universidade Federal Fluminense, oferecido na modalidade semipresencial destinado a diretores e vice-diretores das escolas estaduais. O curso tem como foco “[...] oferecer ações de formação continuada aos gestores, garantindo o desenvolvimento de uma visão estratégica, com aquisição de competências gerenciais e habilidades de liderança”. Denota-se que há um reforço na separação do aspecto pedagógico e o aspecto administrativo, característico da administração geral (privada), sem considerar as especificidades pedagógicas da escola, que não seriam mais responsabilidade dos diretores.

De acordo com informações da página da SEE/SP, o *Programa Educação – Compromisso de São Paulo*, elaborado pela atual gestão da educação do estado de São Paulo originou-se a partir de reuniões realizadas com os 15 pólos regionais que reúnem 91 Diretorias de Ensino (DE).

Embora não detalhe a forma, o *site* informa que este programa tem apoio tanto de organizações nacionais como internacionais. Cita, entre outras a Fundação Natura, a Fundação Victor Civita, a Fundação Lemann e a consultoria internacional Mc Kinsey&Company.

Ao analisarmos os programas de formação de gestores e de professores do Estado de São Paulo, torna-se importante destacar que a Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo “Paulo Renato Costa Souza” (EFAP), responsável por esta formação, mantém diversas parcerias com instituições públicas e privadas, que segundo texto do *site* são “dedicadas ao fomento à educação”. Como exemplos dessas parcerias são indicadas: “USP, UNICAMP, UNESP, Universidade Anhembi Morumbi, Fundação Lemann, Instituto Crescer, British Council, Corpo de Bombeiros, Microsoft, Intel e Comgás”.

A EFAP mantém o site “Rede do Saber” onde traz a relação dos cursos de formação que oferece. Dentre os cursos com inscrições abertas está o MBA Gestão Empreendedora – Educação que já se encontra na terceira edição. Novamente destaca-se que a ênfase dada pelo curso é:

A intenção é promover ações de formação continuada aos gestores, garantindo o desenvolvimento de uma visão estratégica, com aquisição de competências gerenciais e habilidades de liderança que possibilitem uma atuação bem-sucedida, alavancando os resultados do rendimento dos alunos matriculados na rede de escolas públicas do Estado de São Paulo, conforme a atual política educacional que atua com programas, projetos e ações focados na análise e na utilização de resultados.

Dentre os cursos que estão em andamento com foco na formação dos gestores, temos ainda: MBA Gestão Empreendedora – Educação – 1ª edição (2012/2013); MBA Gestão Empreendedora – Educação – 2ª edição (2012/2014); Programa de Desenvolvimento Gerencial – Atualização Profissional – PDG-AP-AOE.

A consulta aos espaços dos cursos oferecidos pela SEE/SP na modalidade à distância têm o acesso restrito aos cursistas, assim, realizaremos em um segundo momento da pesquisa um aprofundamento do presente estudo, com o acesso aos conteúdos para analisar o modelo de gestão escolar vinculado nos mesmos pelo atual governo.

Um curso que nos chamou a atenção, em especial, foi o curso *Master em Gestão Escolar*, que traz entre seus objetivos: “obter os melhores resultados na gestão de uma escola, universidade ou rede de ensino”. Embora não haja muitos detalhes no site, o curso é oferecido por instituição privada, uma vez que coloca que há um concurso de bolsas.

O curso é presencial, tem duração de 3 semestres e, apesar de ter como referência sólida base teórica, dá ênfase aos aspectos práticos e atuais da gestão de escolas e secretarias de educação. Disciplinas como Educação à Distância e Novas Tecnologias,

Gestão Estratégica e Ferramentas Estatísticas para Gestão Educacional compõem o currículo.

Outro curso elencado pela SEE/SP, ofertado na modalidade de pós-graduação *lato sensu* com total de 390 horas sendo a maior parte organizada em ambiente virtual e seis encontros presenciais, é o *Gestão para o Sucesso Escolar*, promovido pela Escola de Formação de Professores e da Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas (CENP) e Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo (COGSP). Embora seja acompanhado pela Fundação Lemann, o curso foi elaborado e certificado pela Universidade Anhembi-Morumbi. Como objetivo do curso é apontado:

O GSE tem como objetivo transformar o gestor em um disseminador de conhecimentos e um agente na formação de equipes cooperativas nas escolas, cujas lideranças deverão estimular: a mudança como componente orgânico da vida escolar; o acompanhamento permanente dos processos de tomada de decisão; o estabelecimento de acordos entre os diferentes atores do processo educacional.

Como critério para participação no curso foi colocado que o mesmo é destinado para diretores em exercício em escolas que tenham o Ciclo I do Ensino Fundamental e que sejam pertencentes à Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana da Grande São Paulo (COGSP). Também é exigido que os diretores interessados não estejam participando dos cursos da REDEFOR.

Também localizamos no site informações sobre o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO), ofertado em parceria entre secretarias estaduais e municipais de educação e o CONSED e “já contou com apoio e cooperação da Fundação FORD, da Universidad Nacional de Educación a Distancia - UNED e da Fundação Roberto Marinho”. De acordo com o texto do site, destina-se a capacitação de lideranças escolares:

O público-alvo do Progestão é constituído da equipe de gestão escolar, envolvendo diretores escolares, vice-diretores, supervisores escolares, coordenadores de área, professores

líderes, candidatos à função de dirigentes e outras lideranças, conforme critérios definidos em cada unidade da federação.

Denota-se, dessa forma, que a SEE/SP tem privilegiado a formação dos gestores escolares, utilizando-se para tanto de vários instrumentos: cursos de pós-graduação em parceria com universidades públicas e privadas, videoconferências, reuniões de capacitação nas DEs, e elaboração de materiais específicos para os gestores, sendo o maior exemplo os Cadernos dos Gestores.

A pesquisa documental indicou ainda que a gestão escolar tem sido norteada a partir de dois programas: Plano de Ação Participativo para Escolas (PAP), parte integrante do Programa Educação - Compromisso de São Paulo e do Prêmio Gestão Escolar (PGE), organizado pelo CONSED em parceria com as secretarias estaduais de diversos estados.

A leitura do PAP nos permitiu identificar que o modelo de gestão escolar está em consonância aos princípios postos pelo CONSED desde 1998 para o PGE. O PAP constitui-se num “instrumento de gestão escolar cujo objetivo é auxiliar as escolas prioritárias da rede pública estadual de ensino a diagnosticar problemas críticos dentro da governabilidade da própria escola e, a partir daí, construir um plano de ação para superar ou mitigar cada um desses problemas” (PAP, 2012, p. 5).

O tutorial do PAP destaca que a SEE/SP vem realizando ações com o objetivo de propagar “novos modelos de gestão escolar”. Destaca, dessa forma, como exemplos:

São exemplos o *Progestão*; os *Planos de Gestão e Ação* quadrienais elaborados pelas Diretorias de Ensino e pelas Escolas; e os *Grupos de Referência*, que promovem um processo descentralizado e sistemático de orientação técnica e de acompanhamento a professores e gestores. Trata-se de uma proposta fundamentada na formação e na prática profissional de cada um dos integrantes, na construção de uma cultura de análise de práticas gestoras a partir da integração, participação, colaboração, cooperação, pautada num processo reflexivo dialógico, com foco na aprendizagem do aluno (PAP, 2012, p. 5).

A percepção de um movimento de um deslocamento da centralidade da formação continuada de professores para a formação continuada de gestores é reforçada pelo documento do PAP (2012) que destaca:

A melhoria da qualidade do ensino e do desempenho dos alunos tem sido o foco central dessas iniciativas, as quais têm como alvo a atuação dos gestores (Diretores, Vice-Diretores, Supervisores de Ensino e Dirigentes Regionais) e das equipes escolares. Em seu conjunto, essas iniciativas procuram disseminar uma nova cultura de gestão, democrática, participativa e orientada ao alcance de resultados (PAP, 2012, p. 5).

O documento aponta para a existência de cinco dimensões da gestão escolar: gestão pedagógica, gestão dos recursos humanos, gestão participativa, gestão dos recursos físicos e financeiros e gestão de resultados educacionais do ensino e da aprendizagem.

Tanto o tutorial do PAP como o PGE do CONSED contam com instrumentos que além de destacar as dimensões da gestão, indicam que estas devem ser analisadas de forma separada, ou seja, deve-se fazer um diagnóstico a partir de ‘perguntas-avaliativas’.

Para que os diferentes aspectos que envolvem a gestão escolar sejam contemplados, é proposto que o diagnóstico seja feito para cada dimensão, a partir de perguntas-avaliativas construídas com os Supervisores de Ensino da própria rede estadual e inspiradas em materiais de referência que procuram tocar em questões centrais do dia-a-dia de uma escola. Deve-se observar que as perguntas-avaliativas não seguem uma ordem lógica e a sequência de preenchimento do diagnóstico é indiferente.

A partir dos problemas detectados, oferece-se um caminho para a reflexão e para a formulação de ações no enfrentamento de

cada dificuldade identificada. Essas ações, por sua vez, devem ser priorizadas e organizadas para compor o Plano de Ação Participativo (PAP, 2012, p. 9-10).

Na concepção do PGE/CONSED, a auto-avaliação numa perspectiva de gestão democrática deve considerar que “Existem diferentes formas de fazer uma auto-avaliação, porém, para que todas as escolas do Brasil possam participar desse processo, foram elaborados instrumentos que devem ser preenchidos cuidadosamente”. Na perspectiva do PGE/CONSED, a dimensão pedagógica envolve:

Abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola. Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; o monitoramento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares (PGE, 2012, p. 8).

Para o PGE/CONSED, a dimensão da gestão de resultados educacionais:

Abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos estudantes. Destacam-se como indicadores de gestão de resultados: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados (PGE, 2012, p.9).

A gestão participativa “Abrange processos e práticas que respondam ao princípio da gestão democrática do ensino público. São destacados como indicadores de qualidade: o planejamento e a avaliação do projeto pedagógico e dos planos de ação da escola, de forma participativa; a atuação de órgãos colegiados – conselhos escolares, APM’s, grêmios estudantis e outros; o estabelecimento de articulações e parcerias; e a utilização de canais de comunicação com a comunidade escolar”. (PGE, 2012, p. 10)

A gestão de pessoas “Abrange processos e práticas de gestão, visando ao envolvimento e compromisso das pessoas (professores e demais profissionais, pais e estudantes) com o projeto pedagógico da escola”. São considerados indicadores de qualidade: a integração entre profissionais da escola, pais e estudantes; o desenvolvimento profissional contínuo; o clima organizacional; a avaliação do desempenho; a observância dos direitos e deveres; e a valorização e o reconhecimento do trabalho escolar (PGE, 2012, p. 11).

E, por fim, a gestão de serviços e recursos “Abrange processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros”. Destacam-se como indicadores de qualidade: a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros. (PGE, 2012, p. 12).

Mesmo anteriormente a esse processo de reestruturação institucional, a SEE já apontava para mudanças sobre como definia e o que esperava de seus profissionais. A análise da Resolução SE 70, de 26-10-2010, normatiza o perfil desejado para os profissionais da educação desde professores até gestores, indicando quais competências e habilidades são requeridas para o provimento dos cargos.

A resolução destaca que o trabalho do diretor deve ser realizado em parceria com o supervisor de ensino. Dentre as atribuições gerais para os diretores escolares, destaca “[...] garantir a concretização da função social da escola, liderando o processo de construção de identidade de sua instituição, por meio de uma eficiente gestão, nas seguintes dimensões: de resultados educacionais do ensino e da aprendizagem; participativa; pedagógica; dos recursos humanos; dos recursos físicos e financeiros”.

A atribuição específica do diretor de escola, de acordo com este documento, está dividida em: área de resultados educacionais, área de planejamento e gestão

democrática; área pedagógica; área de gestão de pessoas e área de gestão de serviços e recursos.

A Resolução SE nº 70/2010 destaca como atribuição específica na área de resultados educacionais:

- Desenvolver processos e práticas de gestão para melhoria de desempenho da escola quanto à aprendizagem de todos os alunos;
- acompanhar indicadores de resultados: de aproveitamento, de frequência e de desempenho das avaliações interna e externa dos alunos;
- analisar os indicadores e utilizá-los para tomada de decisões que levem à melhoria contínua da Proposta Pedagógica, à definição de prioridades e ao estabelecimento de metas articuladas à política educacional da SEE-SP;
- apresentar e analisar os indicadores junto à equipe docente e gestora da escola, buscando construir visão coletiva sobre o resultado do trabalho e a projeção de melhorias;
- propor alternativas metodológicas de atendimento à diversidade de necessidades e de interesses dos alunos;
- divulgar, junto à comunidade intra e extraescolar, as ações demandadas a partir dos indicadores e os resultados de sua implementação.

Embora o referido documento explicita outras áreas destinadas à atuação dos gestores, tais como planejamento e gestão democrática, pedagógica, ‘gestão de pessoas’ e a área de gestão de serviços e recursos, verificamos que o foco da ação formativa tem sido, sobretudo, na dimensão dos resultados pedagógicos, com foco nas repercussões do processo educativo diante das avaliações externas.

Nesta perspectiva, o documento supracitado indica como competência geral necessária aos diretores de escola “compreender a visão contemporânea de gestão escolar vinculada a resultados” e “compreender os sistemas e processos de avaliações externas”.

A Resolução SE nº 52/2011 ao tratar das atribuições dos integrantes das classes do Quadro de Apoio Escolar (QAE), nos oferece indícios para concluir que há uma redução das tarefas administrativas por parte do diretor de escola, uma vez que os cargos de Agente de Organização Escolar, Secretário de Escola e Assistente de Administração Escolar passam a desempenhar atividades que historicamente eram realizadas pelos diretores. Assim, essa resolução nos permite concluir que ao retirar essas atividades do diretor, o governo do estado destina um espaço/tempo maior para o trabalho pedagógico.

Pela resolução, o secretário de escola deve “desenvolver atividades de apoio às ações da secretaria escolar” e o assistente de administração escolar “desenvolver atividades de apoio técnico-administrativo, de acordo com as necessidades da escola”.

Em relação à formação dos professores e de gestores foi criada a Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo (EFAP) em 2009, que substituiu a antiga CENP na organização e sistematização dos cursos e orientações para a rede de ensino.

Em relação a efetivação dessa demanda de formação os informativos da EFAP demonstram que a ênfase se dá por meio de cursos em ambientes virtuais, videoconferências e encontros presenciais. Também elabora os cursos que passaram a ser uma exigência para o ingresso por concurso público, o que no nosso entender visa doutrinar os futuros profissionais à lógica da gestão e do ensino voltados para resultados.

Um programa mais amplo que na verdade se apresenta como um guarda chuva que abriga várias dimensões das ações da SEE/SP, que é o programa “Educação – Compromisso de São Paulo”. Com um forte apelo midiático envolve desde a política de avaliação de aprendizagem e remuneração dos profissionais da educação até a política de formação dos mesmos, bem como cursos e iniciativas destinados aos alunos e melhorias na infra-estrutura das escolas.

A iniciativa teve apoio de organizações de capital privado, tanto nacionais como de caráter internacional:

A iniciativa teve também apoio e envolvimento de diversas organizações e instituições, como Instituto Natura, Fundação Victor Civita, Fundação Lemann, Instituto Unibanco,

Comunidade Educativa Cedac, Instituto Hedging-Griffo, Fundação Itaú Social, Tellus, Parceiros da Educação, Fundação Educar DPaschoal, Fundação Bradesco, Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), ICE (Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação), Instituto Península, Fundação Arymax e da consultoria internacional McKinsey & Company.

A Resolução SE nº 58/2011, trata da oferta e o desenvolvimento das atividades didáticas previstas no Regimento Interno da Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo, tendo por parâmetro “a formação permanente e continuada dos profissionais da educação como um dos pilares estruturais da melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem” e “a formação permanente e continuada dos integrantes do Quadro de Apoio Escolar - QAE, e do Quadro da Secretaria da Educação – QSE, com vistas a assegurar a eficácia e eficiência das ações da Pasta da Educação”, bem como a “necessidade da atualização das normas disciplinadoras e regulamentadoras da oferta e desenvolvimento de programas e cursos” passa a regular as ações de formação continuada:

Artigo 1º - As ações de **formação continuada e de desenvolvimento permanente dos integrantes do Quadro do Magistério** e dos demais quadros de pessoal da Secretaria da Educação, sob a responsabilidade da EFAP, far-se-ão por meio de cursos e programas previstos no seu Regimento Interno, anexo ao Decreto nº 56.460, de 30 de novembro de 2010.

Artigo 2º - Consideram-se cursos para efeito do que dispõe esta resolução: ciclos de palestras e de estudos, congressos, conferências, simpósios, encontros, fóruns, seminários, oficinas e videoconferências, realizados no país ou no exterior, presenciais ou a distância, que disponham sobre determinada unidade temática integrante de um conjunto previamente definido e estruturado (SÃO PAULO, 2011).

Embora a literatura especializada aponte que “não basta alterar as regras formais para mudar as realidades escolares, e estas mudam, com frequência mesmo quando as primeiras se mantêm inalteradas” (LIMA, 2002, p. 51), pelo exposto, no caso do estado de São Paulo as constantes edições de novos projetos destinados à formação de gestores e professores têm se traduzido em velhas práticas.

Talvez por isso não tenham a adesão dos sujeitos que se encontram no “chão da escola”. Na perspectiva de Lima (2002, p. 51), “não são apenas os modelos decretados que influenciam as práticas de gestão; essas práticas são influenciadas por múltiplos factores, objectivos, interesses, circunstâncias, etc., que, por sua vez, não deixam de influenciar o entendimento e até a produção dos modelos decretados”.

III. Apontamentos Finais

Entendemos que o grande volume de cursos direcionados aos gestores, editados pelo governo paulista, colocam a gestão num *lugar reverencial*, sendo tratada como a solução para todos os males da educação. Podemos localizar postura semelhante entre as décadas de 1980 e 1990, período marcado por postura de responsabilização dos docentes pelas mazelas educacionais e como solução indicava-se cursos de “treinamento” e “capacitação”.

Agora, tornou-se lugar comum atribuí-las aos gestores escolares, o que, por um lado, retira a responsabilidade da gestão educacional em debater e formular políticas públicas educacionais de forma mais ampla, por outro, coloca a gestão localizada apenas no âmbito da escola, anunciada com um papel redentor, como tem sido recorrente no estado de São Paulo.

Concordamos com Estevão (2009, p. 85) ao afirmar que é “a sacralização do *locus* da gestão que induz reverencia e legitimação deve, portanto, ser objeto de uma desconstrução analítica, a fim de impedir visões ingenuamente redentoras das organizações e expor, pelo contrário, as suas potencialidades emancipadoras”.

Referencias

ESTEVIÃO, C. A. V. Gestão educacional e formação. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (orgs.). **Políticas e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

GARCIA, W. Tecnocratas, educadores e os dilemas da gestão. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S.(org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LIMA, L. Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da acção. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (orgs.). **Políticas e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

SÃO PAULO. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Resolução SE Nº 70/2010. São Paulo: SEE, 2010.

SÃO PAULO. *Tutorial do Plano de Ação Participativo para Escolas*. 2012. vol. 1 e 2. Guia Para Elaboração. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/acoesdegoverno/educacao/#compromisso-de-sao-paulo>>. Acesso em: 13 fev. 2013.

Documentos Consultados

- Resolução SE 61, de 6-6-2012;
- Resolução SE 104, de 28-12-2012;
- Resolução SE-6, de 31-1-2013;
- Decreto nº 56.460, de 30 de novembro de 2010 (Regimento Interno da EFAP);
- Resolução SE 3, de 18-01-2013 (Programa Educação-Compromisso de São Paulo);
- Resolução SE 76, de 17-12-2010;
- Resolução SE nº 39, de 5-5-2010;
- Resolução SE - 74, de 6-11-2008;
- Resolução SE nº 52, de 9-8-2011;
- Decreto Nº 57.571/2011 – Institui o Programa Educação: Compromisso de SP;
- Resolução SE Nº 03/2012 – Processo Seletivo de docentes para ensino integral;
- Resolução SE no 12/2012 – Institui Escola de Ensino Médio Integral;

- Resolução SE no 87/2012 – Dispõe sobre o Conselho Consultivo do Programa;
- Resolução SE nº 58, de 23-8-2011;
- CONSED. Prêmio Gestão Escolar 2012. Manual de Orientações.