

Incubadora de Gestores: rompendo o isolamento

Ricardo Ribeiro¹

É necessário e urgente que os profissionais da educação básica sejam valorizados. Valorizados social, política e também economicamente, o que significa melhoria de remuneração e de condições para o exercício do magistério. Especialmente os professores da segunda fase do ensino fundamental, que muitas vezes se desdobram peregrinando em duas, três ou mais instituições (públicas e privadas).

Os professores do ensino fundamental enfrentam também as dificuldades decorrentes de um modelo de administração burocrático que emperra e dificulta processos, de uma cultura de desconfiança e necessidade de controle que acaba por tolher a autonomia necessária para que as lideranças educacionais exerçam a sua função. Essa situação muitas vezes serve, de forma conveniente, para justificar uma espécie de silêncio obsequioso de lideranças que nada ou pouco fazem em função de uma alegada burocracia que não as deixa trabalhar.

Os modelos burocráticos de gestão escolar podem sim criar muitos obstáculos. A questão, entretanto, é que alguns obstáculos podem ser superados com razoável facilidade desde que se ouse um pouco, ultrapassando limites existentes e contribuindo com isso para o alargamento dos espaços de autonomia. Ou seja, parte-se aqui da premissa de que as escolas têm peculiaridades, as quais as definem a partir do conjunto de ações que são capazes de promover. Para Barroso (1996):

[...] é possível dizer que existem hoje elementos suficientes, com base nos mais diversos resultados obtidos com a investigação sobre a "eficácia das escolas", que permitem concluir que existe uma variação significativa entre as escolas, no que diz respeito aos resultados escolares obtidos pelos alunos, bem como a existência de um certo número de características próprias das escolas eficazes (Good e Weinstein, 1992). Ou seja. [...] as características da escola e os modos de trabalho dos professores desempenham um papel sobre as aprendizagens dos alunos (p.7)

Não há dúvidas de que muitos dos problemas que uma determinada escola enfrenta decorrem de questões que estão fora, ou além, das possibilidades da sua equipe de gestão. Entretanto,

¹ Professor Doutor do Departamento de Ciências da Educação e do Curso de Pós-Graduação em Educação Escolar da Unesp – Campus de Araraquara. e-mail: despertarosol@gmail.com.

não há como deixar de reconhecer que existe uma dimensão, nas escolas, dentro do espaço de governabilidade dos membros da sua comunidade (professores, funcionários, pais, alunos e equipe de gestão), no qual eles têm possibilidades para operar e implementar mudanças que podem explicar resultados surpreendentes e/ou promover mudanças que aprimoram de forma significativa a qualidade do trabalho educacional desenvolvido nessa determinada unidade escolar.

É bastante comum observarmos situações de escolas que em um determinado tempo estão estruturalmente deterioradas – muitas vezes nas suas várias dimensões, humana, relacional e física – e em outro tempo estão bem organizadas, apresentando bons resultados. Ao examinarmos com atenção o que provocou essa mudança, suas causas muitas vezes estão ligadas a um personagem da equipe de gestão da escola: um diretor ou diretora, um professor ou professora coordenadora, uma vice-direção.

Tendemos a ver essas mudanças, às vezes até com certo entusiasmo, como processos naturais, e não nos detemos em procurar compreender o que de fato houve naquela escola. O que provocou a mudança? Quais foram os vetores que a determinaram? Quais os personagens que a conduziram? Quais os procedimentos utilizados? Enfim, deixamos de nos interrogar e interrogar a realidade e por conta disso deixamos de aprender. Desperdiçamos as possibilidades de aprendizagem institucional.

Foi precisamente a partir do reconhecimento dessa situação que se mostrou necessário entender por que os resultados obtidos por escolas públicas estaduais são tão distintos, mesmo quando se consideram escolas que contam com condições materiais e humanas semelhantes. O que faz a diferença nas escolas? Quais variáveis levam uma escola a ser agradável para sua comunidade escolar, a ponto de fazer com que professores, mesmo não residindo no entorno e, tendo possibilidade de transferência para escolas mais “à mão”, permaneçam lá? Por que razão muitos pais mobilizam todos os esforços para matricular ou manter seus filhos em determinadas escolas, mesmo quando elas ficam longe de suas casas, exigindo que tenham de custear transporte ou mesmo levar e buscar seus filhos

perdendo bastante tempo nessa tarefa? Certamente é o reconhecimento, por parte dos professores e pais, de que aquela determinada escola é boa. A despeito do relevante debate sobre o que é uma “escola boa” ou uma “escola de qualidade”, o fato é que essas escolas “preferidas” por pais e professores são reconhecidas por eles como sendo “escolas de qualidade”.

Unidades escolares assim são formadas por uma comunidade profissional que consegue estabelecer uma interação relacional entre os seus membros marcada por valores que constituem elementos estruturantes da formação de crianças e jovens. São ambientes banhados em forte sentimento de solidariedade e onde as responsabilidades são compartilhadas. Nessas unidades, seus membros não costumam ter dúvidas sobre seus respectivos espaços de responsabilidade, além de possuírem uma crença sincera no sucesso de todos.

A construção desses ambientes não é necessariamente uma tarefa fácil ou rápida embora também o possa ser. Quando examinamos com mais atenção os caminhos trilhados por uma organização escolar que chegou ao patamar de ser reconhecida como uma boa escola, verificamos que foram trilhados caminhos com desenhos e topografias bem variados.

Devido às circunstâncias, em algumas situações os caminhos permitiram avanços rápidos; em outras, a jornada foi mais demorada. Mas, independente do tempo ser maior ou menor, o fato é que as lideranças que coordenaram esse processo tiveram que transgredir e ousar exercendo, com um misto de cautela e coragem, a autonomia que uma liderança precisa para gerir uma organização complexa como uma unidade escolar.

Institucionalmente existem grandes limitadores para o exercício da autonomia das lideranças educacionais na gestão das unidades escolares. Eles podem ser decorrência de:

1. Formas específicas de gestões públicas burocráticas, ou marcadas por relações clientelistas;
2. Exercício autoritário do poder, no qual o responsável (secretários de educação, prefeitos etc.) se vê como possuidor de todas as respostas e o único que conhece os “caminhos para o sucesso” e, por isso, exige o cumprimento estrito e padronizado das suas propostas;

3. Dirigentes (diretores de escolas, supervisores de ensino, coordenadores de áreas etc.) que entendem que somente pode ser feito aquilo que está sempre previsto nos marcos legais e, caso não esteja, não pode ser feito; e (entre outros que poderiam ser citados)

4. Medos atávicos de “processos administrativos”, quando a simples lembrança que determinada decisão pode resultar em um processo administrativo serve para parar qualquer processo de mudança, por maiores que sejam os aspectos positivos que ela possa proporcionar.

Além desses limitadores, o isolamento e o solitário trabalho das lideranças educacionais também servem como um freio, como um forte obstáculo, impedindo que esses educadores que detêm um grande poder, decorrente de sua posição hierárquica, assumam a necessária autonomia.

Romper a solidão, o isolamento das lideranças educacionais e contribuir para organizá-las numa perspectiva de fortalecimento em uma prática de autoformação cooperada são os principais motivadores da organização “Incubadora de Gestores”.

A ideia de “incubadora” está relacionada a um dispositivo que cuida de algo que ainda é frágil, que ainda está em formação, em processo de fortalecimento. “Incubadora” também tem uma forte noção de acolhimento para algo que se fortalece e precisa de condições especiais para isso. “Incubadora de Gestores ou de Lideranças Educacionais” é uma iniciativa que acolhe e apóia novos Gestores e demais Lideranças educacionais, retirando-os do isolamento em que a própria situação hierárquica os coloca.

A partir desses princípios inspiradores, a Incubadora de Gestores e Lideranças Educacionais constitui um espaço de encontro e troca onde gestores mais jovens se encontram com gestores mais experientes e, juntos, superam seus respectivos isolamentos e constroem juntos uma autoformação solidária.

Incubadora de Gestores: rompendo o isolamento

Administrar uma unidade escolar pública não é, de forma geral, uma tarefa fácil. Trata-se de um espaço de trabalho marcado e orientado por muitas contradições. No caso das redes municipais, se a política local não está plenamente fortalecida na sua perspectiva democrática e de cumprimento aos marcos legais, (realização de concursos públicos regulares, planos de carreira vigentes, entre outros), os problemas que conspiram contra a organização de uma escola pública razoável decorrem da sua fragilidade institucional.

Essa fragilidade traduz-se na ausência de quadros de gestão qualificados. Em situações assim, as funções de liderança são ocupadas por critérios clientelísticos baseados em favorecimentos. A indicação de gestores, professores e, em alguns casos, até mesmo membros da equipe de apoio administrativo e de serviços (secretárias, zeladores, inspetores de alunos) privilegia as relações de poder e influência, resultando que o compromisso do indivíduo contemplado com o emprego é com aquele político que fez a indicação e não com o seu trabalho público, menos ainda com a educação.

Quando se trata de uma rede estadual como a de São Paulo, bem consolidada no que diz respeito à sua organização legal², o problema é de natureza distinta. Nesse caso, as questões que demandam solução estão, em muitas ocasiões, relacionadas a uma série de normas e regulamentos que enrijece as possibilidades de mudança ou coloca diante dos gestores problemas sobre os quais eles não têm nenhuma ou limitada possibilidade para interferir. A tão lembrada falta de estabilidade do quadro docente, em uma determinada escola, é decorrência do direito legal que os professores tem de pedir remoção (quase sempre anual), com o objetivo de paulatinamente chegar a escolas mais centrais ou nas suas cidades de origem.

Outro problema é resultante de organização da carreira docente que muitas vezes, graças ao estabelecimento de regras gerais, restringe o poder da equipe de gestão de uma unidade

² Não se trata aqui de considerar se os marcos legais que regulam a educação pública estadual de São Paulo são ou não adequados; trata-se apenas de reconhecer que existem marcos legais consolidados e que o cidadão não está à mercê das benesses de favores políticos. No estado de São Paulo, há mais de 40 anos a carreira de magistério está constituída prevendo a realização de concursos públicos, e mesmo quando consideramos que nem sempre os concursos acontecem com a regularidade necessária, não há como deixar de reconhecer que o acesso dos profissionais às funções na rede de escolas públicas está razoavelmente preservado das influências políticas.

escolar. Como decorrência, é limitada a possibilidade da equipe de gestão escolher ou mesmo exercer alguma influência na atribuição de classes a um professor a partir de uma criteriosa análise pedagógica.

O mesmo ocorre quando a liderança de uma unidade escolar procura considerar as características pessoais do docente para atribuir-lhe uma determinada classe ou para atender necessidades específicas de um grupo de alunos. Situações assim também ocorrem com a equipe de gestão de uma Diretoria Regional de Ensino. Não são raros os casos em que a substituição de um membro da equipe de gestão não é feita porque o Dirigente Regional de Ensino não tem nenhuma possibilidade de escolha. A lista de substitutos obedece a uma ordem à qual o responsável pela Diretoria Regional de Ensino tem de obedecer. Resta ao Dirigente apenas exercer (dentro de limites) a única escolha que ele pode ter: substituir ou não o membro da equipe de gestão faltante³.

O quadro decorrente desse cenário é bastante contraditório e ambíguo. Por um lado, as lideranças educacionais têm a sua autonomia bastante limitada graças a um modelo de gestão burocrático, centralizado e controlador; por outro, as orientações mais recentes para o exercício de uma gestão de qualidade, democrática e participativa demandam que as lideranças exerçam um alto grau de autonomia.

A despeito desse quadro “pendular”, é forçoso reconhecer que, se por um lado, sob o ponto de vista institucional existem grandes limitadores para o fortalecimento da autonomia das lideranças educacionais na gestão das unidades escolares. Por outro lado, uma série de outros motivos, relacionados mais diretamente aos indivíduos e às suas opções pessoais e profissionais, impede que os educadores e especialmente os membros da equipe de gestão exerçam o espaço de autonomia que lhes é possível.

³ Um dos casos em que isso acontece é com relação à substituição de supervisores. Quando existe essa necessidade - por aposentadoria, licença saúde, falecimento -, o Dirigente Regional deve escolher o primeiro em uma lista já previamente estabelecida. Seu direito de escolha para um membro da sua principal equipe de apoio está assim grandemente limitado em função de uma iniciativa que pretende assegurar uma controversa ideia de "direitos profissionais".

A proposta do trabalho da Incubadora de Gestores não nasceu com a intenção, não chegou a essa situação e nem tem como objetivo do seu trabalho atingir uma versão definitiva de organização e funcionamento. Tal proposta tem adquirido uma configuração dinâmica graças ao trabalho solidário e cooperativo que se desenhou durante os últimos três anos.

Esse trabalho tem contado de um lado com um grupo de professores, colegas da Faculdade de Ciências e Letras (FCL) da Unesp, campus de Araraquara; e, de outro lado com gestores das escolas estaduais (diretores, diretoras, supervisoras e da dirigente regional de ensino de Araraquara); tem contado ainda com a participação de alunas bolsistas de um Programa de Extensão da FCL.

A proposta inicial do trabalho tinha como objetivo conhecer os caminhos que conduzem à construção de uma escola pública democrática, uma escola que ofereça de fato condições de aprendizagem significativa para crianças e jovens. Investigar esse aspecto demanda olhares variados para aspectos também variados da realidade escolar.

Ao longo do processo de desenvolvimento do trabalho, percebeu-se a necessidade de ampliar o olhar e desvelar os caminhos que levam à construção de uma escola pública com qualidade social e pedagógica, na perspectiva dos seus protagonistas. O que deve dirigir o movimento do olhar, em uma investigação dessa natureza, são as respostas às perguntas que se entendem soberanas: como é o ambiente, qual é o contexto, como se estabelecem as relações entre os personagens em escolas onde boas relações humanas são estabelecidas e o trabalho pedagógico com os alunos é bem desenvolvido?

Uma das formas de possibilitar olhares distintos e atentos é perenizar a realidade examinada. A filmagem do cotidiano de uma escola, com a participação ativa, nas atividades desenvolvidas, de alunos e professores, é uma maneira de assegurar essa “perenização do olhar”. Entretanto, mudanças de procedimentos da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo e mesmo a dificuldade em obter autorização para a realização e divulgação de filmagens, fez com que a utilização desse recurso para pesquisas passasse a ser mais cuidadosamente analisado. Assim, embora a sua utilização ainda não esteja descartada, as filmagens inicialmente propostas não foram realizadas.

Diante da impossibilidade de basear o trabalho nas filmagens, e considerando o papel estratégico da Equipe de Gestão de uma escola na organização do seu trabalho e na construção da qualidade do mesmo, optou-se por ter como foco o trabalho do gestor.

A primeira iniciativa para o desenvolvimento desse trabalho foi estabelecer os critérios que deveriam orientar a escolha das escolas que pudessem ser tomadas como referência de caminhos para a construção de boas escolas. Caminhos, os quais merecem ser pavimentados e disseminados.

O que se pretendia não era apenas a construção de critérios ou indicadores de base meramente quantitativa, mas também e, sobretudo, a incorporação de critérios ou indicadores qualitativos que contemplassem a dinâmica de uma unidade escolar. Para tanto, foram promovidos alguns encontros de trabalho com colegas da Faculdade de Ciências e Letras que se interessaram pela proposta, colegas professores de escolas da rede pública (estadual e municipal) e membros das equipes de gestão de unidades escolares.

Realizada essa tarefa preliminar, iniciaram-se os contatos para a efetivação das parcerias com as redes públicas de ensino. Embora potencialmente a rede de escolas da Secretaria Municipal de Educação oferecesse melhores possibilidades de trabalho (a proximidade das instâncias da administração e a decorrente maior agilidade dos processos), não foi possível desenvolver a proposta de trabalho aí. O contato inicial foi bastante promissor mas, no decorrer das negociações, mudanças nos quadros da Secretaria Municipal da Educação resultaram no impedimento da realização do trabalho nessa instância.

Diante dessa dificuldade inicial, foi procurada a Diretoria Regional de Ensino (que compreende 54 unidades escolares). Depois de conversas preliminares com a Diretora Regional de Ensino e sua equipe de supervisores, em abril de 2010 foi realizada uma reunião na sede da Diretoria, com todos os Diretores de escolas jurisdicionadas à Regional de Araraquara.

Nessa ocasião, foi apresentado o projeto e a proposta de trabalho que seria desenvolvida. Depois da apresentação, foi distribuído um pequeno questionário com o objetivo

principal de fazer um levantamento dos diretores interessados em participar. De todos os diretores presentes, apenas três informaram que não tinham interesse em fazer parte do projeto proposto.

A partir desse momento foram iniciadas reuniões quinzenais de trabalho. Para a primeira reunião foram convidados oito diretores e diretoras. Nessa oportunidade, foram apresentados com mais detalhes o projeto e a proposta inicial de trabalho, que deveria ser definida a partir desse encontro com as lideranças das escolas. A proposta de trabalho, a partir dessa discussão, previa reuniões na Faculdade de Ciências e Letras a cada 15 dias. Todas as reuniões previstas foram realizadas e no decorrer desses três anos de trabalho nunca ocorreu uma falta aos encontros de trabalho.

O trabalho realizado até agora resultou, de acordo com os próprios gestores participantes, na criação de um espaço de formação de lideranças altamente estimulante. A troca de experiências e práticas bem sucedidas rompeu o isolamento em que esses educadores viviam e consolidou um espaço de confiança e segurança onde é possível “abrir o jogo” sem receio, reconhecendo os problemas enfrentados no cotidiano das escolas e ao mesmo tempo “descobrimo” novos caminhos e possibilidades de gestão.

As iniciativas propostas, ou as formas de organização de trabalho na escola, no âmbito da Incubadora de Gestores são sempre fruto das discussões realizadas nos encontros. Essas discussões não são feitas a partir de uma pauta estruturada ou de um levantamento prévio de temas. O procedimento usual é uma roda onde cada um dos participantes da rede fala sobre o seu cotidiano, sobre questões que o inquietam ou mesmo problemas concretos enfrentados nas suas respectivas escolas. A partir dessa “provocação”, e como resultado de manifestações diversas dos participantes, surgem esboços de propostas de trabalho que são discutidas, aprimoradas e implementadas.

Embora a relação entre os participantes seja horizontal, de maneira a garantir uma troca intensa - limitando-se os eventuais desvios que as relações de poder podem provocar -, o grupo de trabalho é composto por dois segmentos que dispõem de condições de trabalho distintas: profissionais da rede de educação básica e professores/pesquisadores do ensino superior público.

Nessa perspectiva, os colegas do ensino superior assumem a responsabilidade de garantir os meios e demais recursos para apoiar a implementação das propostas de trabalho nas unidades escolares, inclusive cuidando, sempre junto com as lideranças das escolas, das ações avaliativas que têm sempre como objetivo a regulação dos processos.

O ano de 2013 foi iniciado contando com a participação de dez diretores e diretoras de escola, três supervisoras e uma coordenadora pedagógica. Como em todos os anos, neste também houve crescimento do número de participantes. Isso nos permite avaliar os últimos três anos de trabalho como positivos e, dessa forma, continuaremos apostando no espaço de autoformação cooperativa como importante fonte de inspiração, transformação e cooperação entre os profissionais da educação.

Referências Bibliográficas

BARROSO, João. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In BARROSO, João. O estudo da Escola. Porto: Porto Ed., 1996. Disponível em: <http://www.epe.ufpr.br/barroso.pdf>. Acesso em: 29/04/2013.

COWEN, Robert, KAZAMIAS, Andreas. Educação Comparada: panorama internacional e perspectivas, Ed. UNESCO/CAPES, 2012, Brasília.

VASQUEZ, Aida, OURY Fernand. Hacia uma Pedagogía Institucional, Ed Popula, 2002, Madri.

RIBEIRO, Ricardo (et alii), "O que faz uma boa escola pública e as dobras da administração escolar", in SOUZA, Claudio Benedito Gomide e RIBEIRO, Paulo Rennes Marçal, A Educação na era da informação: contribuições ibero-americanas. Ed. Cultura Acadêmica/Universidad de Alcalá/UNESP, 2012, Araraquara.

SILVA, Hilda Maria Gonçalves da e RIBEIRO, Ricardo, " A prática avaliativa: uma questão político-social", in RIBEIRO, Ricardo, LEMES, Sebastião de Souza e MONTEIRO, Sueli Aparecida Itman, Avaliação e gestão escolar: reflexos e pesquisas educacionais, Ed. Rima, 2010, São Carlos.