

Educação continuada de gestores: instrumento de difusão das reformas e de inculcação das políticas educacionais

Miguel Russo¹

Sônia Santa Cruz²

Resumo: O estudo de como se realiza a educação continuada dos educadores, em particular dos gestores escolares, é um importante instrumento de apreensão dos propósitos dos formuladores de políticas educacionais, na medida em que por meio dela promovem formas de doutrinação e cooptação dos educadores com vistas a sua adesão para a realização daqueles propósitos. O texto faz um recorte de um estudo mais amplo com destaque para as características do primeiro momento do Programa de Educação Continuada dos Gestores, ou seja, para o denominado PEC-Liderança, que ocorreu como parte das ações desenvolvidas na implementação da reforma da educação paulista durante o governo Covas. O estudo do discurso e dos textos produzidos pelos reformadores, assim como das estratégias por eles utilizadas, revela que havia clareza sobre a necessidade de sensibilizar a sociedade e os trabalhadores da escola, responsáveis últimos por transformar o projeto político em realidade nas escolas. Daí a ênfase na capacitação das chamadas lideranças, porque poderiam se transformar em obstáculo à objetivação. O estudo revela as inflexões no Programa de Educação Continuada em face dos resultados produzidos pela reforma.

Palavras-chave: Políticas de capacitação; educação continuada; gestores da educação.

Este texto discute alguns resultados da pesquisa que teve como objetivo apreender e identificar as diferenças entre os dois momentos nos quais se constituiu o Programa de Educação Continuada dos Gestores da Rede Pública Estadual de São Paulo, no contexto das reformas educacionais dos anos de 1990, estabelecendo os nexos de cada um deles com o contexto mais amplo das políticas

¹ Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo - USP. Professor-pesquisador do PPGE da Universidade Nove de Julho – UNINOVE – email: mhrusso@uninove.br

² Mestre em Educação pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE – email: soniasousa190@hotmail.com

educacionais e das reformas que se processaram no âmbito do Estado (SANTA CRUZ, 2008).

A Educação Continuada dos profissionais da educação é um importante componente das políticas educacionais do Estado e sua concepção reflete o contexto sócio-político do momento. Por outro lado, os profissionais da educação que passam pelo processo de Educação Continuada se inserem em um espaço social marcado por contradições e interesses políticos, sociais e econômicos e pelas relações de poder que caracterizam a organização burocrática do sistema escolar. Assim, o estudo das formas concretas de como se realiza a educação continuada dos educadores, em geral, e dos gestores escolares, em particular, se revela um importante instrumento de apreensão dos propósitos pretendidos pelos formuladores de políticas educacionais, na medida em que através dela se promove a doutrinação e cooptação dos educadores escolares com vistas a sua adesão aos propósitos dos dirigentes.

Faz-se um recorte do estudo com destaque para as características do primeiro momento do Programa de Educação Continuada dos Gestores, ou seja, para o denominado PEC-Liderança, que ocorreu como parte das ações desenvolvidas na implementação da reforma da educação paulista durante o governo Covas (1995-2002).

A análise procedida na pesquisa sobre as linhas gerais das políticas de capacitação da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, da proposta do Programa de Educação Continuada dos Gestores e das características das ações desenvolvidas na sua implementação revelou sua relação com os interesses políticos e com a orientação doutrinária do partido no poder, ou seja, revelou o uso da educação continuada como instrumento de difusão das idéias que fundamentaram as políticas públicas de educação no governo Covas as quais os reformadores queriam transformar em senso comum no espaço escolar.

O Programa de Educação Continuada dos Gestores: características.

O Programa de Educação Continuada - PEC - para os gestores como já assinalado apresentou dois momentos distintos, com características que os diferenciaram e que são apresentadas a seguir:

O Programa de Educação Continuada que ocorreu no período de 1996 a 1998, caracterizou-se por ser um programa descentralizado e resultado de decisões que tiveram a participação direta dos sujeitos interessados, no âmbito de cada pólo, como eram denominadas as 19 regiões geográficas em foi dividido o Estado de São Paulo.

Uma evidência dessa afirmação foi o planejamento, a realização e a avaliação do Programa feitos em cada pólo e executados por Instituições Capacitadoras diferentes, ou seja, em princípio atendendo as demandas diferentes e próprias de cada contexto, o que produziu propostas e ações diferenciadas entre os pólos.

O Circuito Gestão, realizado no período de 2000 a 2002, portanto já no segundo mandato do Governo Covas em um momento que se poderia chamar de consolidação das políticas implantadas no período inicial daquele governo, caracterizou-se por um planejamento centralizado e extensivo a toda rede de ensino estadual paulista, com temáticas de caráter mais teórico e distanciadas da realidade das unidades escolares.

A análise documental dos dois momentos do Programa de Educação Continuada para os Gestores da Escola Pública do Governo Covas indicou uma diferença de rumos e de orientação política entre eles. A busca de uma explicação para essa inflexão na política de educação continuada dos gestores da rede pública de escolas orientou o estudo realizado. Isto implicou identificar as diferenças entre o Programa de Educação Continuada para os Gestores da Escola Pública de 1996-1998 e o Circuito Gestão em termos de contexto, organização, propósitos, público-alvo, temáticas, ações e avaliação. Assim, o estudo compreendeu as seguintes etapas:

1. Análise das diretrizes educacionais propostas pelo Governo Covas para o Estado de São Paulo nos seus dois mandatos e, dentro delas, do Programa de Educação Continuada com foco no destinado aos Gestores;
2. Apreensão da política educacional do Governo Covas no contexto mais amplo das reformas educacionais dos anos de 1990, estabelecendo os nexos com as Reformas do Estado e da Educação que se dão no âmbito da Federação.
3. Comparação do Programa de Educação Continuada dos Gestores da Escola Pública Estadual de 1996-1998 com o Circuito Gestão nas dimensões: de contexto, de organização, de propósitos, de público-alvo, de temáticas, de ações e avaliação.

As linhas gerais da Política de Capacitação da Secretaria de Estado da Educação

A política de capacitação da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo – SEE-SP - obedeceu às diretrizes da política educacional do governo Covas explicitadas no Comunicado S.E. publicado no DOE de 23/03/95. Este apontou a necessidade da racionalização da estrutura administrativa com a descentralização de recursos destinados à educação e das competências dos órgãos que compõem a estrutura burocrática do sistema.

As linhas gerais da proposta de capacitação foram estabelecidas em um documento da Secretaria do Estado da Educação, com o título de *Capacitação* (São Paulo s.d.b) entregue numa reunião de Delegados de Ensino no primeiro semestre de 1995.

Para a Secretaria de Educação, o fortalecimento institucional das Delegacias de Ensino - DE era de fundamental importância para o desenvolvimento de um novo padrão de gestão que lhes permitiria superar o fracasso escolar, buscando a melhoria da qualidade do ensino.

A Delegacia de Ensino era considerada como o “órgão gerenciador da capacitação”. As dificuldades das escolas sendo identificadas pelas equipes das DE passaram a nortear as demandas locais de capacitação, determinando as prioridades, as unidades escolares, séries e componentes curriculares objeto daquele programa. A partir desses dados, estabeleciam-se as metas de capacitação descentralizada a curto, médio e longo prazo.

As ações de capacitação descentralizada poderiam ser executadas diretamente pela Supervisão de Ensino e pela Oficina Pedagógica ou por instituições contratadas com os recursos repassados diretamente pela SEE-SP para as escolas, também, consideradas como “lugares de formação”.

Com o suporte da SEE-SP, seriam realizadas ações de capacitação para os Delegados de Ensino, Supervisores e Assistentes das Oficinas Pedagógicas objetivando a atuação articulada com os órgãos centrais e unidades escolares.

Os objetivos dessas ações seriam a discussão de aspectos gerenciais, administrativos e pedagógicos, a divulgação dos projetos prioritários da SEE-SP e a construção da competência e autonomia das Delegacias de Ensino na linha de descentralização e desconcentração da política educacional do Governo Covas.

Assim, as Universidades, os Centros de Pesquisas e as outras instituições que atuassem na área seriam os parceiros da SEE-SP. Falava-se, inclusive, na organização de um Guia com a relação de todos os serviços a serem oferecidos e distribuídos para as Delegacias de Ensino, orientando sobre a capacitação descentralizada.

Como afirma Cortina (2000), as práticas de capacitação que existiam se pautavam pelos conteúdos, pelas disciplinas escolares e não pela própria escola, apesar do estudo do seu cotidiano mostrar a existência de diferenças entre os problemas específicos de cada uma delas.

Brito (2001) ao analisar a proposta geral do PEC, afirma que:

Segundo a SEE, no decorrer dos últimos anos foram implementados vários programas de desenvolvimento de seus recursos humanos: verificou-se, no entanto, que essa grande quantidade de ações, bem como os vultosos gastos investidos na educação não estavam se convertendo em melhorias significativas no ensino oferecido.

Verificava-se, também, que um conjunto de fatores havia sido apontado como justificativa para o baixo desempenho dos programas envolvidos em melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem da rede:

- *dificuldade de identificação das necessidades de aperfeiçoamento dos professores;*
- *falta de um sistema de informações dos problemas escolares e educacionais, com ampla integração, consistência e atualização;*
- *falta de análise que pudesse oferecer indicadores gerais e específicos por área geográfica e por componentes curriculares e as especificidades de cada escola;*
- *inexistência de uma sistemática de acompanhamento das ações e de avaliação do impacto das ações nas salas de aulas;*
- *formação com aplicação de cursos geralmente de 30 horas que muitas vezes abandonavam os temas pontuais, ou definidos a partir de critérios geralmente desvinculados das reais necessidades dos educadores;*

- *realização de cursos com aplicação de metodologias desvinculadas da realidade, impossibilitando sua vivência em salas de aulas;*
- *inadequação e/ou insuficiência de materiais de apoio ao trabalho dos educadores;*
- *desenvolvimento de ações individuais, impedindo o desenvolvimento do conjunto dos educadores da escola (SÃO PAULO, 1997, p.6-7) (p.48).*

No *Relatório Parcial da Avaliação do Processo de Inovações no Ciclo Básico* e seu impacto sobre o ensino-aprendizagem na região metropolitana de São Paulo (São Paulo s.d c) que teve como pesquisadoras responsáveis Cláudia Davis, Rose Neubauer e Yara Lúcia Espósito com a etapa final das análises pontuais realizadas em 1994, foram analisados os impactos das principais medidas de cunho reformista implantadas na rede estadual de ensino, nos anos anteriores a 1995. O Relatório sugere que nem todas as políticas tenham atingido o seu todo, que não tinham resolvido o problema do baixo desempenho escolar e das perdas do sistema. As pesquisadoras responsáveis pelo trabalho apontavam para a relação entre gestão e melhoria do rendimento escolar.

Os resultados da pesquisa quando trata do ambiente escolar, como estimulador da aprendizagem do aluno, deixavam claro que os fatores favoráveis seriam o trabalho coletivo e as expectativas positivas com relação à aprendizagem dos alunos. No Relatório, as conclusões se referiam à atuação dos coordenadores do Ciclo Básico.

Tendo a Prof^a Rose Neubauer, coordenadora da pesquisa, participado da elaboração da proposta de governo do candidato Mário Covas, quando Secretária da Educação deu muita importância à capacitação dos gestores das escolas públicas estaduais.

Assim, desde o início de sua gestão, às então chamadas lideranças educacionais (Delegados de Ensino, Supervisores de Ensino, Diretores de Escola, Professores Coordenadores e Assistentes Técnico-Pedagógicos) foram oferecidas muitas ações de capacitação que tinham como objetivo fazer com que elas aderissem às diretrizes da política educacional e as disseminassem na rede escolar.

Em outro documento sobre o Projeto Inovações no Ciclo Básico, são apresentadas conclusões sobre variáveis intra-escolares que influenciaram no rendimento obtido entre as escolas com relação à melhoria do desempenho dos seus alunos e do muito que ainda teria que ser feito além das medidas implantadas pelas últimas administrações e das perdas que ocorreram, ao longo dos três anos da pesquisa.

Embora os resultados da avaliação do Projeto Inovações no Ensino Básico - IEB, no que se refere ao impacto das medidas decorrentes da implantação do Ciclo Básico, da Jornada Única e da Escola-Padrão não façam parte direta do objeto deste trabalho, elas são importantes porque faziam parte do conjunto das reformas educacionais dos anos de 1990 que ocorrerem na educação pública paulista sob a égide do Banco Mundial, de acordo com o contrato assinado pelo Governo do Estado com aquele organismo multilateral. Nas suas conclusões, reafirmou a importância da gestão para a obtenção do sucesso que moldava a “cara” da escola e como a exclusão sócio-econômica ainda estava presente na rede estadual de ensino paulista, apesar de toda a política de universalização do ensino destinada para as séries iniciais.

Em conclusão, revelaram associação positiva e altamente significativa as seguintes variáveis:

- *a ação do diretor no exercício do cargo, expressa em termos do alcance das metas do plano diretor;*
- *os critérios definidos pela direção escolar na formação das turmas do Ciclo Básico;*
- *o tempo de experiência dos coordenadores pedagógicos*

Quanto às modalidades da capacitação, seguiam o princípio de que as demandas viriam do diagnóstico da situação das escolas com a formação de seus profissionais articulada aos objetivos das mesmas, considerando-se como fundamental a dos seus professores.

Segundo esse pressuposto as seguintes ações foram elencadas, atendendo com prioridade as situações consideradas de risco (escolas com altos índices de evasão e retenção detectados através da análise dos indicadores de desempenho dos bimestres em curso e dos anos anteriores):

- *assessorias;*
- *divulgação e as trocas de experiências entre docentes de diferentes escolas;*
- *visitas ou estágios em instituições que ofereçam experiências de sucesso em gestão escolar e de realização de ações docentes;*
- *oficinas de trabalho com a troca e a socialização de experiências educacionais;*
- *cursos de duração variadas ou pontuais ou modulares.*

As linhas de Capacitação da SEESP pressupunham ações articuladas e que tinham como objetivo atingir todos os que atuavam nas escolas, dando muita ênfase para as lideranças, pois o importante era formar um modo de pensar que refletisse a própria reforma. Para Cortina (2000), a política educacional de Covas pode ser vista como um projeto político articulado à reforma do Estado.

Os Delegados de Ensino, após a posse, foram submetidos a uma intensa capacitação voltada para a gestão administrativa e pedagógica e uma capacitação chamada de “gerencial”, bem ao gosto das empresas privadas, pois tinham que estar “moldados” às diretrizes da política educacional da SEESP e disseminá-las, não se esquecendo do novo papel atribuído às Delegacias de Ensino como “pólos gerenciadores” de todo processo de formação.

A Capacitação Gerencial foi realizada em parceria com a Fundação para o Desenvolvimento Administrativo - FUNDAP. O Projeto foi chamado de *Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Área Técnico-Administrativa da Secretaria da Educação* com o Sub-Projeto: Curso de Capacitação Gerencial para Delegados e Supervisores de Ensino. Os temas desenvolvidos mostravam a visão da gestão como a força impulsionadora das novas diretrizes educacionais propostas pelo governo. Participaram dos encontros 146 Delegados e 493 Supervisores de Ensino (SÃO PAULO, s.d.e).

Outra prática utilizada pela SEESP foi a dos grandes encontros, realizados em locais diferentes dos de trabalho, para o desenvolvimento de ações de Capacitação que enfatizassem a implementação das diretrizes da atual política educacional. O Hotel- Fazenda Vale do Sol, em Serra Negra, foi muito utilizado. Pensava-se em todos os detalhes; a recepção, as dinâmicas de sensibilização, o *coffee break*, o

almoço, o jantar dançante, as conversas depois do jantar e a divisão prévia das pessoas pelos chalés.

A COGSP e a CEI estavam divididas em pólos que agrupavam Delegacias de Ensino, sob a coordenação de um Delegado escolhido pelo grupo, sendo que organizavam momentos de capacitação mais regionalizada. Essas ações continuaram ocorrendo, após a implantação do Programa de Educação Continuada, a partir de julho de 1996.

Cortina (2000, p.100) cita a Reunião realizada nos dias 3, 5 e 6 de fevereiro de 1997, em quinze pólos, com um universo de 1.500 supervisores e 6.000 diretores com o objetivo de orientar o planejamento escolar daquele ano. Nos dias 2, 3, 5 e 9 de junho de 1997, foi realizado o II encontro de Supervisores de Ensino da COGSP, dividido em quatro pólos, tendo como objetivos: a análise dos dados do rendimento escolar do 1º bimestre/97 e dos relatórios das visitas intensivas dos Supervisores de Ensino e equipes da COGSP às escolas; a reflexão sobre os espaços e tempos institucionalizados ou não da ação supervisora; a definição de ações para os próximos meses a fim de intervir no quadro analisado. Observa-se que, sempre, estava presente a análise de indicadores, a preocupação com a ação supervisora, inclusive este tema vai ser constante em toda a gestão da Profª Rose Neubauer, como revela o IV Encontro de Supervisores de Ensino da COGSP realizado, em maio de 1998,³ que tinha como tema principal as “Marcas da Ação Supervisora na Construção da Proposta Pedagógica da Escola”. Os participantes foram divididos nos quatro pólos da COGSP, coordenados pelos Dirigentes Regionais de Ensino a nova denominação dada aos Delegados de Ensino pela Lei 836, de 30/12/97.

Foram realizados dois Seminários Oficina *Facilitando Mudanças Educacionais*, no Hotel-Fazenda Vale do Sol, de 17 de fevereiro a 1º de março e de 3 a 13 de novembro de 1997⁴, com financiamento do Banco Mundial. Participaram Delegados de Ensino, Técnicos da SEESP, Supervisores de Ensino, Diretores de Escola, Assistentes Técnico-Pedagógicos, totalizando 800 participantes. Foi coordenado pelo Centro Nacional de Aperfeiçoamento das Escolas da Holanda (APS) e baseado nas idéias de Boudejwijn A M.van Velzen, no texto, *Pequenos Passos Rumo ao Êxito para Todos* (1997 b), de como as escolas poderiam se tornar eficazes.⁵

³ Os dados do II Encontro foram retirados do Folder do mesmo

⁴ Os dados do IV Encontro foram retirados do Folder do mesmo

⁵ Os dados foram extraídos do Material dos dois Seminários-Oficina (SÃO PAULO,1997)

Segundo Cortina (2000), entre os dias 26 e 28 de janeiro de 1998, realizaram-se os Encontros Regionais de Supervisores de Ensino e Diretores de Escola em 16 pólos, sendo 11 no interior e 5 na Capital e Grande São Paulo sob a coordenação dos Dirigentes Regionais de Ensino com o objetivo de discutir a nova legislação e planejamento escolar de 1998, especialmente a Progressão Continuada e a divisão do Ensino Fundamental em dois ciclos, de 1ª a 4ª séries e de 5ª a 8ª séries, pois o impacto dessa nova legislação estava sendo muito grande entre os profissionais da rede.

Como se pode apreender, os encontros designados como Programa de Educação Continuada dos gestores da rede escolar, entendidos como suas lideranças, foram claramente utilizados como oportunidade para cooptar aqueles servidores para que se transformassem em apoiadores e defensores das políticas então em implementação e que tinham como fundamento as recomendações do Banco Mundial para a educação brasileira.

As diretrizes do Programa de Educação Continuada de 1996 a 1998

O Programa de Educação Continuada, elaborado pela CENP, foi concebido para se transformar num Programa integrador das ações de formação desenvolvidas pelas Oficinas Pedagógicas (SÃO PAULO, 1997a). Foi implantado a partir de julho de 1996 estendendo-se até 1998. Apresentado aos Delegados de Ensino pelo documento *Projeto de Educação Continuada 1996-1998*, datado de julho de 1996, deu seqüência às ações e diretrizes até então implementadas pelo governo Covas. Segundo Cortina (2000), a equipe responsável pelo projeto era composta por nove membros e tinha a incumbência da coordenação geral, implementação, análise, acompanhamento e avaliação das ações implementadas.

O Projeto Inicial foi apresentado como fazendo parte do conjunto de medidas a serem implantadas pela administração Covas na Educação Básica a partir dos três grandes eixos de sua política educacional: reforma e racionalização da máquina administrativa, descentralização de recursos e competências e desconcentração da gestão administrativa e pedagógica.

O documento enumerava todas as ações a serem realizadas dentro de cada um dos eixos, justificando cada uma delas como imprescindível à consecução do objetivo que era o de substituir a “cultura do fracasso” pela do sucesso. Portanto, a

Educação Continuada era uma das medidas para se atingir a melhoria da qualidade de ensino dentro do Projeto *Escola de Cara Nova*, [...] “torna-se necessário, portanto, implementar o Projeto de Educação Continuada [...] como estratégia eficiente para maximizar e articular as ações já desencadeadas pela S.E.E., assegurando a construção da qualidade de ensino que o Estado de São Paulo merece” (SÃO PAULO, 1996, p.6).

A justificativa para o Projeto de Educação Continuada assentava-se na premissa de que, até então, a Secretaria de Estado da Educação vinha implementando programas de capacitação ou desenvolvimento profissional dos seus recursos humanos e que esses não vinham atendendo às necessidades da rede, pois não tinham alcançado a melhoria do ensino.

Foram apresentadas as seguintes causas do fracasso da capacitação desenvolvida pelas administrações anteriores:

1. *A dificuldade de identificação das reais necessidades de aperfeiçoamento da rede, pois não existia um banco de dados educacionais e um trabalho efetivo com indicadores;*
2. *As ações realizadas não eram, sistematicamente, avaliadas e acompanhadas, não atingindo o todo da escola;*
3. *Os cursos predominavam na capacitação com a duração de 30 horas. Os temas abordados eram pontuais, amplos, teóricos e desligados da prática do professor com a utilização de material de apoio inadequado e em quantidade insuficiente (SÃO PAULO, 1996, p.6).*

O objetivo básico do projeto proposto foi o de “promover o desenvolvimento profissional dos educadores da rede pública estadual, constituindo um corpo técnico capaz de implementar um novo modelo de escola com vistas a reverter o quadro atual de fracasso escolar.” (SÃO PAULO, 1996, p.7).

A implementação da educação continuada previa ações que seriam organizadas em dois níveis: o central e o descentralizado.

No nível central, a cargo das Universidades e outras instituições ligadas à área de formação e aperfeiçoamento profissional, seriam realizadas ações destinadas às lideranças educacionais da rede: Delegados de Ensino, Supervisores de Ensino,

Assistentes- Técnicos- Pedagógicos, Diretores de Escola e Professores Coordenadores.

No nível descentralizado, as ações estariam voltadas para o conjunto dos professores das escolas que seriam realizadas pelas Delegacias de Ensino/Oficinas Pedagógicas em parceria com as Universidades e outras instituições com atuação na área de formação e aperfeiçoamento dos educadores.

O Projeto de Educação Continuada estava constituído por seis subprojetos:

Subprojeto 1- Supervisores de Ensino;

Subprojeto 2- Diretores de Escola;

Subprojeto 3- Assistentes da Área Pedagógica da Oficina Pedagógica;

Subprojeto 4- Professores Coordenadores de Escola;

Subprojeto 5- Professores do Ensino Fundamental;

Subprojeto 6- Avaliação da Educação Continuada.

Os subprojetos de 1 a 4 seriam desenvolvidos de forma centralizada e se referiam às lideranças. O de número 5 seria desenvolvido de forma descentralizada e atenderia ao conjunto dos professores das escolas. O número 6 destinava-se a avaliar as ações desenvolvidas pelo Projeto e o impacto no processo ensino-aprendizagem.

Segundo o documento acima citado, as principais diretrizes ou metas do PEC tiveram como referenciais as mudanças na rede pública estadual:

- 1- Democratização da gestão escolar: destacando-se o papel do diretor como o de articulador das ações pedagógicas de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem na colocação do administrativo a serviço do pedagógico e no envolvimento de todos os segmentos que participam da vida escolar: professores, funcionários, alunos e pais visando a construção coletiva do projeto pedagógico;
- 2- Organização da escola: do espaço físico, a montagem e a distribuição das turmas de alunos e os critérios para o seu agrupamento, considerado fundamental para o adequado desenvolvimento do trabalho pedagógico;
- 3- Elaboração do Plano Escolar: o espaço da sala de aula é o local onde o currículo cria vida e o professor deve dominar o conteúdo e a sua metodologia e fazer da educação uma prática social transformadora e democrática;

- 4- Ampliação pedagógica da sala de aula: a utilização de todos os espaços disponíveis, tais como biblioteca, laboratório, devem ser vistos como continuação do trabalho desenvolvido em sala de aula e incorporado ao cotidiano da escola;

Avaliação do PEC

Em setembro de 1998, foi feita uma reunião das equipes de avaliação do PEC. A coordenação geral ficou a cargo da Fundação Carlos Chagas que fez a avaliação geral do processo da implementação e do impacto das ações do projeto de Educação Continuada e elaborou o seu Relatório Final.

Houve um modelo geral de avaliação que foi discutido e aceito pelas quatro Instituições, procurando, sempre, se aproximar da qualidade. A avaliação foi realizada através da análise da proposta geral do PEC/SEESP e das propostas específicas das Agências Capacitadoras e das suas transformações durante o processo; aplicação de um conjunto de instrumentos comuns a uma amostra estratificada dos participantes; instrumentos específicos; aplicação de instrumentos de caracterização/opinião aos capacitadores; entrevistas com os envolvidos nas negociações dos diferentes projetos com participantes de diferentes funções, capacitadores, etc.; observações de ações; estudos de caso delineados para a aproximação do ocorrido em escolas.

Os instrumentos comuns aplicados foram: um Questionário de Opiniões, Escala sobre Comportamentos e Questões Educacionais, especialmente elaborada e pré-testada para este estudo; Questionário aos capacitadores, acompanhado de uma ficha informativa sobre o capacitador. A sua aplicação foi feita em uma amostra de participantes

Como as ações foram negociadas pelas Delegacias de Ensino com as Agências Capacitadoras, não houve uma oferta homogênea nos diferentes Pólos.

[...] Em algumas áreas atua-se mais com professores, em outras mais com diretores, ATPs, Coordenadores Pedagógicos, Supervisores. A variabilidade de ações e a heterogeneidade de

trabalhos por pólo evidencia o processo de negociação havido, pelo menos com as Delegacias de Ensino (SÃO PAULO, 1998c, p.14).

A amostra para a avaliação iniciou-se em 1997 e terminou em 1998. O número total de participantes que respondeu aos instrumentos por tipo de ação foi num total de 8.583, no início de 1997, e 9.325 no final de 1998 (SÃO PAULO, 1998c, p.17).

Como conclusão o Relatório Final da Fundação Carlos Chagas (SÃO PAULO, 1998c, p.73) registra que, de um modo geral, o PEC 96/98 atingiu os objetivos propostos, não de modo homogêneo em todos os Pólos e Delegacias de Ensino. À medida que as ações foram se aproximando do seu término, as avaliações foram se tornando mais positivas e nas suas indicações gerais, com alto grau de concordância, aponta-se que as ações do PEC foram úteis ao trabalho escolar e que:

[...] Com alta concordância, ainda, colocam ter sido possível desenvolver conceitos mais claros sobre avaliação da aprendizagem e também introduzir novas práticas no cotidiano profissional em função das orientações recebidas, e que, as atividades desenvolvidas, em geral, estimularam a permanência no PEC (SÃO PAULO, 1998c, p.73).

Mas mesmo com esses resultados, o segundo momento do Programa de Educação Continuada seguiu uma orientação diferente: modelo centralizado e com temas mais gerais. As diferenças entre os dois momentos de capacitação indicam uma inflexão na orientação das políticas da Secretaria da Educação associada às mudanças mais gerais no contexto político e econômico, ocorridas na passagem do primeiro para o segundo mandato do Governo Covas.

Discussão

As medidas implantadas na educação pelo governo Covas causaram grande impacto. Dentre elas pode-se destacar: a extinção das Divisões Regionais de Ensino

(DREs), que foi a primeira medida relativa à Educação Básica do governador eleito; a reorganização física da rede (separação das escolas de 1ª a 4ª série e as de 5ª a 8ª série e Ensino Médio), a criação da função de Professor Coordenador; a municipalização; o cadastro de alunos. Junto com essas medidas, ocorreram outras, que demandavam a necessidade de capacitação dos trabalhadores da rede estadual de ensino para a implementação de um novo modelo de gestão. O projeto *Escola de Cara Nova* englobava múltiplas ações num único projeto:

No lugar de reformas pontuais, estava sendo implantado um único projeto, “A Escola de Cara Nova”, constituído por múltiplas ações articuladas e planejadas estrategicamente, englobando desde modificações na sala de aula até mudanças nos padrões de gestão, afetando diretamente a organização escolar nos seus aspectos humanos, financeiro, administrativo e pedagógico (POLIZEL, 2003, p.13).

A SEE-SP considerava fundamental a capacitação das lideranças para atingir os objetivos pretendidos pelo governo, ou seja, reduzir os gastos com políticas sociais, dentre elas a educação.

Segundo Sader (2005), a concepção de gestão produtiva que se utiliza nas reformas educacionais está ligada à globalização com suas mazelas: pobreza, exclusão, desemprego e a diminuição do papel do Estado que começa com a privatização (através da terceirização) dos serviços básicos: da segurança, educação, saúde, previdência social, etc. Assim, a política mercadológica invade e domina a educação pública e privada, influenciando as políticas públicas que passam a ser dominadas pela seguinte lógica: competitividade, descentralização, qualidade total, avaliação de desempenho, privatização, economia de recursos, em resumo o ideário neoliberal.

Segundo Schneckenberg (2000), a implementação de uma reforma educacional mostra que a mudança requer muito esforço daqueles que procuram ser agentes de transformação. Mudar não significa apenas melhorar o existente, mas transformar a forma de pensar. Daí a importância que os reformadores atribuem à capacitação como instrumento de divulgação de idéias e criação de consenso em torno delas.

Cortina (2000) afirma que foram três os compromissos colocados no Programa do candidato do PSDB: revolução moral com o fim da corrupção e do loteamento dos cargos públicos; revolução administrativa com a modernização da gestão através da reforma administrativa e da privatização tendo como meios a tecnologia da informação e a gerência empresarial; e a revolução da produtividade com a obtenção dos melhores resultados com os menores custos, incentivando a parceria com o setor privado, descentralização e fiscalização aberta aos contribuintes levando-se em conta os critérios de eficiência e resultados.

Como se pode inferir, havia clareza da parte do governo e seus membros sobre o projeto de mudanças a serem realizadas e sobre a necessidade de sensibilizar a sociedade e os trabalhadores da escola, responsáveis últimos por transformar o projeto político em realidade nas escolas.

Para reverter o quadro de fracasso escolar as concepções dos professores sobre ele teriam que ser trabalhadas. Por tudo que puderam apreender da avaliação no processo de capacitação, os órgãos centrais da SEE perceberam que um trabalho intenso e persistente com as lideranças era fundamental para atingir as ações nas salas de aula, como revela a grande quantidade de ações previstas no Programa de Educação Continuada dirigidas às lideranças como um todo: Delegados de Ensino, Supervisores, Diretores de Escola, Professores Coordenadores e Assistentes Técnicos das Oficinas Pedagógicas.

Assim, houve uma grande ênfase na capacitação das chamadas lideranças porque se estas não estivessem de acordo com as inovações que estavam ocorrendo, não deixariam que avançassem ou as boicotariam. Daí se dar tanta importância ao papel dos gestores na articulação do processo de reflexão e implementação da reforma.

Para conseguir a adesão dos gestores da rede de ensino, muitos ligados ao partido (PMDB) que durante três mandatos consecutivos havia comandado o Estado de São Paulo e cujas políticas educacionais desenvolvidas eram alvo das críticas do Plano de Governo de Covas e em especial da nova secretária da educação, a SEESP adotou uma estratégia típica dos governos do PSDB que é a imposição dos seus interesses com uso de maciça doutrinação e uso de estratégias de sedução. Este último aspecto pode ser observado em ações de outros governos estaduais daquele partido ou aliados e cujo caso paradigmático parece ser o do governo do Estado do Paraná, na gestão Jaime Lerner (PFL), 1995-2002, entusiasmado

propagador de políticas liberalizantes na configuração do Estado e dos serviços públicos, com a experiência nacionalmente conhecida de capacitação dos docentes em Faxinal do Céu, onde se instalou o que chamava de Universidade do Professor. (cf. RECH, 1999; SILVA, 2001; DALL'IGNA, 2007).

Sobre a temática abordada neste texto, a pesquisa realizada nos permitiu concluir que:

1. O Programa de Educação Continuada fez parte de um conjunto de ações desenvolvidas pelo Governo do Estado de São Paulo para introduzir no ensino público as idéias dominantes na reforma educacional dos anos de 1990, parte da reforma do Estado produzida com vistas a adequar o país ao novo cenário internacional resultante da reestruturação capitalista e do avanço do modelo neoliberal;
2. A capacitação constitui-se num dos pilares da política educacional do Governo Covas visando garantir a aceitação pelos educadores da reforma educacional em curso;
3. Os documentos analisados revelaram diferenças entre os dois momentos destinados à capacitação dos gestores: o primeiro descentralizado, procurando atender as demandas locais, o segundo centralizado com temas de interesse mais geral ligados à gestão da empresa privada.

Referências

BRITO, Agostinho Nunes. **O Regime de Progressão Continuada e a formação de Professores**: um estudo sobre as iniciativas da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo. São Paulo: 2001 (Dissertação de Mestrado-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).

CORTINA, Roseana Leite. **Política Educacional Paulista no Governo Covas (1995-1998)**: uma avaliação política sob a perspectiva da modernização. São Paulo: 2000 (Tese de Doutorado-Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo).

POLIZEL, Fátima Aparecida Palotti. **Práticas Pedagógicas do/a Professor/a Coordenador/a no contexto da Política Educacional Paulista- 1995 a 2002**, Presidente Prudente, São Paulo: 2003 (Dissertação de Mestrado- Faculdade de Ciências e Tecnologia da UNESP, campus de Presidente Prudente).

SADER, Emir. A hegemonia neoliberal na América Latina. IN: GENTILI, Pablo A. & SADER, Emir (orgs.). **Pós- neoliberalismo**: as políticas sociais e o Estado Democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SANTA CRUZ, Sônia M. de S. **O programa de educação continuada dos gestores da educação pública paulista no contexto das reformas educacionais dos anos de 1990**. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Nove de Julho.

SCHNECKENBERG, Marisa. A relação entre política pública de reforma educacional e o cotidiano escolar. **Em Aberto**. Brasília: MEC/INEP, v. 17, n. 72, jun.2000.

SÃO PAULO (Diário Oficial do Estado). **Diretrizes Educacionais do Governo Covas**. Comunicado da Secretaria de Estado da Educação de 22, publicado no DOE de 23/03/1995, p.8.

SÃO PAULO (Secretaria de Estado da Educação) **Projeto de Educação Continuada** 1996-1998. julho de 1996 (mimeo).

SÃO PAULO (Secretaria de Estado da Educação). **Novos Rumos da Educação Paulistas**.d.a, (mimeo)

SÃO PAULO (Secretaria de Estado da Educação). **Capacitação**. s.d.b (mimeo).

SÃO PAULO (Secretaria de Estado da Educação. Fundação Carlos Chagas) **Avaliação do Processo de Inovações no Ciclo Básico e seu impacto sobre o Ensino-Aprendizagem na Região Metropolitana de São Paulo**.s.d.c (mimeo).

SÃO PAULO (Secretaria de Estado da Educação) **Inovações no Ciclo Básico: Avaliações do impacto**. Texto Síntese.s.d.d.

SÃO PAULO (Secretaria de Estado da Educação). **A Escola de Cara Nova**. Educação Paulista Corrigindo Rumos. Programa de Educação Continuada.1997 a.

SÃO PAULO (Secretaria de Estado da Educação). **Educação Continuada**, 1998a.

SÃO PAULO (Secretaria de Estado da Educação). **Avaliação das Ações**. Programa de Educação Continuada,1998b.

SÃO PAULO (Secretaria de Estado da Educação/Fundação Carlos Chagas). **Avaliação Geral do Processo de Implementação e do Impacto das ações do Projeto de Educação Continuada**. Relatório Final. Coordenação Geral, 1998c.

CESGRANRIO. Avaliação do Processo de Implementação e do Impacto das Ações do Projeto de Educação Continuada da Secretaria de Estado da Educação. Projeto PEC (PNUD-SE/SP). Vol1. Apresentação.Capítulos 1-3,1998d.