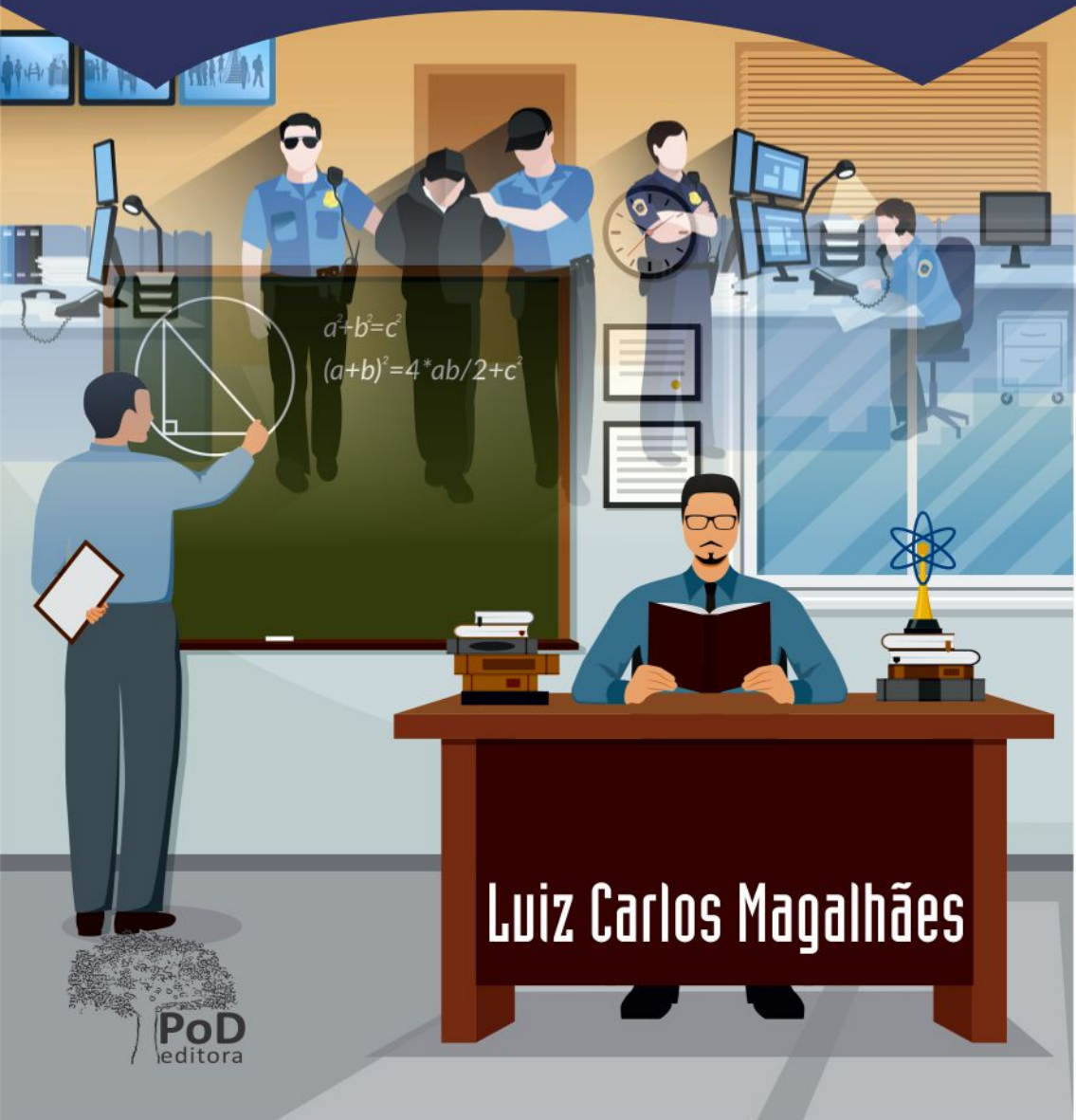


EDUCAÇÃO POLICIAL

Escola e Formação Profissional

ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA



Luiz Carlos Magalhães

EDUCAÇÃO POLICIAL

Escola e Formação Profissional

ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Luiz Carlos Magalhães

EDUCAÇÃO POLICIAL

Escola e Formação Profissional

ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA



Rio de Janeiro

2019



O AUTOR responsabiliza-se inteiramente pela originalidade e integridade do conteúdo da sua OBRA, bem como isenta a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente da violação de direitos autorais ou direitos de imagem contidos na OBRA, que declara, sob as penas da Lei, ser de sua única e exclusiva autoria.

Educação policial : escola e formação profissional : entre a teoria e a prática
Copyright © 2019, *Luiz Carlos Magalhães*
Todos os direitos são reservados no Brasil.

PoD Editora

Rua Imperatriz Leopoldina, 8 - sala 1110
Centro – Rio de Janeiro - 20060-030
Tel. 21 2236-0844 • www.podeditora.com.br
atendimento@podeditora.com.br

Capa & Diagramação:

Thiago Souto

Impressão e Acabamento:

PoD Editora

Revisão:

PoD Editora

Foto Capa:

www.pixabay.com

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização do autor.

CIP-Brasil. Catalogação-na-Publicação
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

M167e

Magalhães, Luiz Carlos

Educação policial : escola e formação profissional : entre a teoria e a prática /Luiz Carlos Magalhães. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Pod, 2019.

310 p. ; il.; 21 cm.

Inclui bibliografia e índice

ISBN 978-85-8225-246-8

1. Educação militar. 2. Policiais - Educação. 3. Policiais - Treinamento. I. Título.

19-58382

CDD: 363.2

CDU: 355.511.6

18.07.2019

Vanessa Mafra Xavier Salgado - Bibliotecária - CRB-7/6644

Agradecimentos

Eu não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que me ajudaram na construção deste trabalho. Alguns de forma direta e outros indiretamente, mas ambos com o mesmo grau de importância no estímulo para enfrentar e concluir o meu desafio.

Primeiro, preciso agradecer a Deus, pela oportunidade de adquirir mais conhecimento.

À minha amada esposa, Ana Paula; e filhos, Arthur e Davi, pelo carinho, compreensão e apoio incondicional de todas as horas.

Aos meus pais, pelo dom da vida.

Ao meu irmão, Fernando Magalhães; e sua esposa, professora MsC Joseana Siqueira, que sempre estiveram presentes nos debates e revisões do tema.

Aos meus irmãos, Rachel e Fernando Luiz, que mesmo distantes estavam torcendo pela minha vitória.

Ao meu amigo/irmão, Herald Tabosa, pelos muitos momentos de debates e trocas de experiências sobre o tema Educação Policial.

À minha amiga e professora, Doutora Sueli Tonial, por ter me apresentado este desafio, incentivando-me sempre durante todo o meu trajeto.

Ao meu amigo e professor, Doutor Carlos Estêvão, pela paciência e pelas orientações essenciais para a busca do meu aprimoramento acadêmico.

Aos meus professores, por generosamente me abrirem as portas do conhecimento.

Ao Comando da Polícia Militar do Distrito Federal e todos os seus integrantes, em especial aos comandos do Departamento de Ensino e Cultura, da Academia de Polícia Militar de Brasília, da Escola de Formação de Praças e do 17º Batalhão de Polícia Militar.

O cidadão espera que o policial tenha a sabedoria de Salomão, a coragem de Davi, a força de Sansão, a paciência de Jô, a liderança de Moisés, a gentileza do Bom Samaritano, o treinamento em estratégia de Alexandre – o Grande, a fé de Daniel, a diplomacia de Lincoln, a tolerância do Carpinteiro de Nazaré, e finalmente, um íntimo conhecimento de todo escopo das ciências naturais, biológicas e sociais. Se ele tiver tudo isso, ele poderá ser um bom policial.

August Vollmer

Apresentação

Este livro tem como objetivo apresentar ao leitor aspectos sobre a Educação Policial com um olhar da Ciência da Educação e da Gestão Escolar. O autor, em suas pesquisas, realizou um estudo de caso que englobou a identificação das características de gestão escolar presentes na Escola de Formação de Praças da Polícia Militar, do Distrito Federal, do Brasil (ESFP), sob uma perspectiva dos modelos teóricos de gestão escolar mais comumente encontrados nas instituições de ensino. A obra está dividida em quatro capítulos onde serão abordados os temas: modelos organizacionais de educação, concepções de formação e correntes pedagógicas, modelos de formação policial no Brasil e no mundo, além de apresentar aspectos específicos do 4º Curso de Formação de Praças (CPF4), da PMDF, no tocante a formação profissional e a salutar preocupação em vencer o desafio de fazer com que a teoria aplicada no curso consiga viabilizar aos alunos o surgimento de competências e habilidades necessárias para exercer as suas atividades profissionais. A busca pela aproximação da teoria com a prática profissional é uma preocupação que considera-se como o maior desafio para qualquer instituição de ensino profissional, em qualquer de suas modalidades, e essa dificuldade não seria diferente nas instituições de Educação Policial.

Prefácio

Muito poderia ser dito dos méritos pessoais e profissionais do autor nesses vinte e três anos de privilegiada convivência fraterna e parceria profissional. O leitor desavisado pode pensar tratar-se somente de mais um empenhado estudioso procurando seu espaço no disputado universo acadêmico, certamente induzido pela proliferação recente de publicações nesse tema, mas posso assegurar a todos que a coisa vai muito mais além.

Observador atento da dinâmica interna, em constante tensão, das relações de poder e resolução de conflitos, com e sem o uso da violência, esse operador de Segurança Pública, em dado momento da atribulada carreira, resolve aceitar o desafio latente de dar o que temos chamado de ‘salto acadêmico’ e finalmente preencher um espaço comumente explorado por oportunistas de plantão. Um operador de Segurança Pública que resolve não apenas falar, mas o faz com o rigor acadêmico que o credencia a apontar novas direções e soluções para velhos problemas, embasado em pesquisa séria e análise lógica, apoiado por outros profissionais igualmente empenhados em lançar um olhar verdadeiramente crítico ao problema, onde os vieses, naturais da condição humana, são corajosamente arrostados em nome da produção científica e da eficiência. Coisa rara, aliás, num país acostumado a meramente improvisar ou a repetir, sem reflexão, modelos há muito ultrapassados e contraproducentes.

Natural de Pernambuco, filho de agrônomo especializado em química de solos, esse sertanejo e observador astuto mais uma vez confirma Euclides da Cunha, quando este afirma que todo sertanejo é um forte, pois, contra tudo e contra todos, me-

taforicamente, mas como seu pai, entende de fertilizar o solo ressequido da Segurança Pública no Brasil com a 'água viva' do pensamento de consagrados autores estrangeiros como David H. Bayley, James Gilligan, Maki Haberfeld, Malcolm Anderson, Philip Zimbardo, bem como nacionais, como Bruno Requião da Cunha, Carlos Brito, George Felipe Dantas, Guaracy Mingardi e Ricardo Balestreri, dentre outros.

Mas a coisa não para aí. Como numa análise de vínculos em que se aplicam as teorias de rede desenvolvidas por especialistas para o tratamento de massas de dados, em que se buscam os 'nós' nevrálgicos ou, em termos mais técnicos, os critérios topológicos para a priorização dos alvos-chave, visando uma atuação policial mais eficiente, o autor, munido de seu faro policial invulgar, pinça do complexo universo de fenômenos simultâneos a serem estudados, justamente, o tema da formação policial para analisar e conhecer a fundo. Precisamente, o processo geracional, multiplicador ou replicador da formação desse profissional que tem tanta repercussão social no desempenho de suas funções, pois cada ato ou decisão sua gera resultados indiscutíveis nos pacientes dessas ações ou eventuais omissões, podendo serem revestidas de real eficiência ou não, conforme a inspiração do momento relâmpago da decisão, dentre elas o exercício da autoridade na aplicação da lei e, mais drasticamente ainda, o dever legal de eventualmente tirar uma ou mais vidas em nome da manutenção da paz social.

Ora, a forte suspeita de que essa formação, no Brasil, é insuficiente ou precária incomoda e ronda a cabeça de todos, inclusive, e talvez principalmente, de seus próprios operadores. Isso fez com que o autor 'convidasse' a Ciência da Educação a lançar seu poderoso olhar nessa direção e, com isso, trazer alguma luz a esse escuro e desprezado contexto. O ineditismo da medida surpreen-

deu os próprios acadêmicos envolvidos na tese de mestrado, de onde nasce esse livro. Isso, a despeito de no mundo anglo-saxão já se valerem de recursos mais inovadores como a andragogia e o problem based learning aplicados à formação policial. Material, aliás, farto e generosamente explorado no estudo realizado nesta obra, como referência comparativa.

Assim, a presente iniciativa torna o autor eterno credor de nosso profundo respeito e gratidão. Ao semear no deserto, munido somente da espada afiada do intelecto e da coragem inquebrantável do sertanejo, o mindset do ‘operações especiais’ foi trazido a um novo patamar, o acadêmico, pois a despeito de todas as dificuldades, foi lá e fez.

FORTES NA LINHA AVANÇADA!

Herald Tabosa de Córdova

Professor, Policial e OE.

Lista de figuras

Agradecimentos.....	5
Apresentação	11
Prefácio	13
Introdução.....	19
1. Modelos Organizacionais de Educação	25
1.1 Modelo Formal.....	31
1.1.1 O modelo estrutural.....	34
1.1.2 O modelo sistêmico	35
1.1.3 O modelo burocrático.....	37
1.1.4 O modelo racional	43
1.1.5 O modelo hierárquico.....	45
1.2 Modelo Colegiado.....	47
1.3 Modelo Político.....	53
1.4 Modelo Subjetivo	60
1.5 Modelo da Ambiguidade	65
1.6 Modelo Cultural.....	72
2. Concepções de Formação e Correntes Pedagógicas	87
2.1 Formação Técnica / Tecnocrática	103
2.2 Formação Política	109
2.3 Formação Simbólica Cultural	112
2.4 Correntes Pedagógicas	121
3. Modelos de Formação Policial no Brasil e no Mundo – Conflitos da Teoria com a Prática	131
3.1 Formação Policial no Brasil.....	131
3.2 Formação Policial no mundo.....	189
4. Formação da Polícia Militar do Distrito Federal – Quarto Curso de Formação de Praças – CFP4	235
4.1 Estudo de Caso	237
4.2 Caracterização da Instituição	241

4.2.1 Reflexões Sobre a Gestão Escolar da Estrutura do Ensino na PMDF	257
4.2.2 As percepções coletadas das entrevistas com relação a ligação da teoria do curso CFP4 com a necessidades das práticas profissionais e demais questões do ensino	267
4.3 Conclusões sobre a Escola e a Formação da PMDF	292
Considerações Finais	297
Referências	301
Índice de Ilustrações.....	309

Introdução

A violência no Brasil é um dos problemas mais graves enfrentados pelos gestores públicos na atualidade. O país surge entre os mais violentos do mundo, com mais de 60.000 (sessenta mil) homicídios por ano. O relatório da violência divulgado em 2015, pelo Governo Federal, analisou dados estatísticos até o ano de 2012. Os números contabilizados demonstram que o Brasil possui um problema crescente e endêmico de violência em suas cidades. A taxa de homicídios para cada 100 mil habitantes, nos últimos dez anos, girou em torno de 20 (vinte), enquanto países da América do Norte registram, no mesmo estudo comparativo, índices bem mais baixos, como é o caso do México com taxa de 13,6; os Estados Unidos da América com taxa de 3,6, e o Canadá com taxa de 0,4 homicídios para cada grupo de 100 mil habitantes. Confirmando a tendência de aumento do problema da violência, segundo o Atlas da Violência de 2018, o Brasil alcançou o espantoso recorde de 62.517 homicídios (IPEA e FBSP, 2018).

O enfrentamento da violência em uma sociedade precisa ser pensado de forma sistêmica e integradora, no sentido de viabilizar um trabalho conjunto dos diversos atores sociais para efetivar políticas públicas de prevenção da violência. As políticas públicas devem focar na melhoria da qualidade de vida do cidadão, atuando na educação, saúde e segurança pública. Uma população bem servida de serviços públicos essenciais e com suas necessidades básicas atendidas diminui a tensão das relações interpessoais do convívio social. A ocorrência de situações de superexposição, de serviços públicos precários, combinado com falta de perspectiva de vida digna estimulam a proliferação da violência.

Dentre os diversos atores sociais, responsáveis pelo enfrentamento da questão, está o policial. Pode-se falar em ações de prevenção da violência nos diversos ramos das políticas públicas, entretanto, não é plausível pensar no enfrentamento desse problema sem envolver as instituições policiais e seus integrantes no processo.

Historicamente, a polícia no consciente da população é intimamente ligada a proteção do administrador, do rei, dos donos do poder, e nunca do público. A segurança do povo é relegada ao segundo plano das prioridades (HABERFELD, 2013, p. 15). Este fato dificulta a compreensão do conceito e do posicionamento do policial frente a sociedade contemporânea. Os policiais são sempre considerados culpados até que provem sua inocência (HABERFELD, 2013, p. 123). A inversão da ordem natural do direito que considera todos inocentes até que se provem culpados é claramente percebida no caso dos policiais.

Haberfeld (2013, p. 62-63) cita cinco responsabilidades básicas dos policiais perante a sociedade:

Fazer cumprir a lei;

- 1) Preservar a paz;
- 2) Prevenir crimes;
- 3) Proteger direitos civis e a liberdade;
- 4) Prestar serviços para a população.

Todo policial tem convicção de que a sociedade, em primeiro plano, sempre o julgará com antipatia e premeditadamente como culpado. Tendo um papel tão importante na sociedade, resta saber o porquê de sua incompreensão pelos seus próprios protegidos.

O desafio da ciência da educação é no sentido de diagnosticar e propor como devem ser formados esses atores que, à guisa

de operar a segurança pública, possuem a nobre e difícil tarefa de defender a sociedade e seus integrantes dos seus possíveis predadores. Segundo Thomas Hobbes, “o Homem é lobo do Homem” e ao observar as sociedades contemporâneas, pode-se dizer que o filósofo está mais atual do que nunca nas suas concepções. Basta verificar a crescente violência do mundo atual.

O grande desafio da ciência da educação, na esfera da formação profissional dos policiais, é: como formar adequadamente, com ética e as habilidades necessárias, os integrantes da sociedade que possuem o poder de limitar e regular as relações dos cidadãos? O que deve constar no processo de formação policial que viabilize a comunicação entre a teoria e a prática necessária para as atividades profissionais?

Atuar na formação de um policial é o desafio de preparar pessoas que poderão com seus atos influenciar a vida de terceiros pelo resto de sua existência, inclusive com poder de decisão sobre a vida e a morte (HABERFELD, 2013, p. 98).

Segundo Kushner (2005), em todos os lugares existe uma tensão entre treinamento focado no conteúdo e no contexto do policiamento. O autor alerta que esses focos mudam em períodos de estabilidade ou instabilidade social, no primeiro o treinamento tende a focar no conteúdo de policiamento, já no segundo caso, passa a focar no contexto do policiamento.

O estudo de caso, apresentado nesta obra, realizará a análise entre os saberes teóricos e práticos da formação policial na Escola de Formação de Praças (ESFP), no contexto do 4º Curso de Formação de Praças, encerrado no ano de 2015 – Curso de Formação de Praças – CFP IV.

Qual o modelo de gestão escolar da academia que formou esses atores da sociedade? Na visão dos policiais, o que eles aprendem

dem na sua formação profissional é suficiente ou deficitário para a realização de suas atividades de policiamento? Essas são questões que o presente trabalho procurará abordar e responder.

Estudar a formação policial é essencial para entender os pontos positivos e deficitários que essa formação influencia na capacidade de prestar um serviço público de qualidade para o cidadão que será assistido por esse policial.

Verificar o ponto de vista dos professores da escola de formação policial, dos policiais experientes e dos policiais novos, foi essencial para entender as questões apresentadas. Entrevistas realizadas com os policiais viabilizaram a captação das percepções que esses atores possuem sobre a carga teórica que foram submetidos na formação, e a necessidade de saberes que eles enfrentam nas atividades de policiamento diário.

Cotejar os saberes desenvolvidos na formação com os saberes necessários para a atividade prática do policiamento é fundamental para compreender e viabilizar um diagnóstico que possibilite um futuro aprimoramento da formação policial. A correta preparação do policial para prestação do seu serviço é essencial para transformá-lo em um servidor de excelência para a sociedade.

Enfrentar a violência da sociedade é sem dúvida realizar políticas públicas de prevenção com visão integrada e sistêmica, mas também é viabilizar, por meio de formação sólida, que os atores policiais da sociedade tenham os saberes necessários para atuar com ética e legalidade frente as questões de violência que se deparam no seu mister diário de policiamento.

Existe uma clara percepção no mundo prático do policial tendente a desprezar os saberes teóricos, ou pelo menos, diminuir a importância desses saberes em detrimento dos saberes conside-

rados como adquiridos na prática da atividade policial. Tanto é assim, que é muito comum no ambiente da polícia brasileira, o policial novato, recém-chegado do curso de formação, ouvir de seus colegas mais antigos na profissão a seguinte frase: “Esquece o que você aprendeu com os teóricos da Escola de Formação. Você vai aprender a ser policial agora, nas ruas”. O próprio autor, na qualidade de policial federal brasileiro, com mais de 20 anos de experiência profissional, quando ainda era egresso da Academia Nacional de Policial, no ano de 1996, ouviu a citada frase pessoalmente ao chegar na sua primeira unidade policial de lotação, em 17 de janeiro de 1997.

Em um estudo sobre educação profissional é essencial a preocupação com a análise do ambiente escolar e sua forma de gestão educacional. No caso da ESFP, procura-se estudar os aspectos da formação policial, realizando o enquadramento teórico das características dos modelos teóricos de gestão escolar que são visíveis na unidade de ensino, além de apresentar um cotejamento dos saberes que são apresentados ao policial na formação, em contraponto, com a percepção desses atores sobre quais são os saberes necessários para a prática de suas atividades de policiamento. Neste sentido, procurou-se verificar a existência ou não, de uma desconexão entre a formação teórica dos policiais e os saberes práticos adquiridos nas atividades de policiamento. Fato que é uma das maiores preocupações dos gestores e envolvidos na formação de profissionais.

Para a melhor compreensão do leitor, realizar-se-á a apresentação do tema dividido em capítulos distintos que focarão nos tópicos: modelos teóricos de gestão escolar; as concepções de formação e correntes pedagógicas; alguns modelos de formação

policial no Brasil e no mundo e seus conflitos da teoria com a prática, fechando com a apresentação do estudo de caso do CFP4 e as considerações finais.

O primeiro capítulo, discorre sobre os principais modelos teóricos de gestão escolar com suas características.

No segundo capítulo, tratar-se das concepções de formação e expõe algumas correntes pedagógicas que se entende como importantes para o estudo do tema.

O terceiro capítulo propõe-se a apresentar alguns dos modelos de formação policial que vigoram no Brasil e no mundo, procurando demonstrar aspectos específicos de cada um dos modelos policiais encontrados.

No quarto capítulo, apresenta-se o estudo de caso do Quarto Curso de Formação de Praças da Polícia Militar, do Distrito Federal, com uma breve apresentação do Sistema de Ensino que vigora na instituição fazendo uma comparação de suas características com os modelos teóricos apresentados nos capítulos anteriores. Demonstra também a percepção dos policiais entrevistados no tocante à capacidade que o curso teve em aproximar a teoria da formação com a prática das atividades policiais.

1. Modelos Organizacionais de Educação

O presente capítulo apresenta aspectos dos modelos organizacionais, das instituições de educação, que se identificam como mais citados na bibliografia especializada e que servirão, de alguma forma, para a melhor compreensão da atmosfera de aprendizagem existente na escola de formação policial estudada. Na verdade, entende-se que o modelo organizacional de qualquer instituição de ensino possui um considerável fator de influência no desenvolvimento do processo de aprendizagem. Ao apresentar os modelos organizacionais procura-se identificar características particulares de cada tipologia organizacional a fim de viabilizar uma análise posterior do objeto de estudo que possibilite o enquadramento do caso em um dos modelos apresentados, ou ao menos, o cotejamento de quais as características da escola estudada, identificadas ao longo das visitas à ESFP, e que poderiam ser relacionadas aos modelos teóricos ora apresentados.

Procura-se nessa obra tomar como base os modelos teóricos que são interpretados nos estudos da ciência da educação, por meio da disciplina gestão educacional, ramo que visa compreender a forma de operação das organizações educacionais. No ensaio, aborda-se, em reflexo aos ensinamentos do professor Tony Bush, os modelos formais, colegial, político, subjetivo, da ambiguidade e cultural (Bush, 2011).

Quando se entende o sistema de aprendizagem como um processo complexo, verifica-se que diversas variáveis intervenientes influenciam no produto final que é a formação e a construção do conhecimento do corpo discente da instituição de ensino. Ao que

parece, tratar do processo de aprendizagem, em qualquer de suas perspectivas, sem considerar as influências que a organização de ensino exerce sobre o aluno é simplesmente fazer *tabula rasa* de algo profundo, e que possui estreita ligação com as relações interpessoais que surgem durante o ciclo de aprendizagem. São essas relações que terminam por serem de certa forma norteadas por interferências do clima organizacional em que elas se desenvolvem. Daí a grande importância de se entender as dinâmicas internas que surgem nos modelos de organizações educativas que findam por moldar, em alguns aspectos, os alunos e como eles assimilam os conhecimentos que lhes serão apresentados na formação.

Segundo Bush, a “gestão educacional deve ter a sua preocupação central com o propósito ou objetivo da Educação”. Esta gestão, citada pelo autor, é definida como sendo “um conjunto de atividades direcionadas para atingir eficiência e eficácia na utilização de recursos da organização a fim de atingir as metas desta mesma organização” (Bush, 2011, p. 1). Fica claro, neste diapasão, que as metas a serem atingidas pelas instituições de ensino são viabilizadas e fortemente impactadas pelas atividades de administração, que fazem a estrutura organizacional movimentar o processo de aprendizagem. Seguindo o raciocínio de Bush, pode-se afirmar que o coração da gestão escolar está em definir o objetivo da organização e buscar por meio de ações alcançá-lo. Esses objetivos, via de regra, são definidos pelos líderes da organização. São estes líderes, que de uma forma ou de outra, coordenam e comandam o sistema educativo e que não raro são ligados aos governantes. Já os governantes, no seu papel de gestor, incentivam esses líderes visionários a aplicar suas ideias e praticar inovações no processo educativo, desde que suas ideias não choquem com as determinações governamentais. Seria uma espécie de autono-

mia de ação limitada aos parâmetros predefinidos pela organização educacional central. Uma liberdade vigiada e controlada pelo órgão central é o que comumente termina por ser identificada, via de regra, nos sistemas educacionais mundo afora.

Conforme explica o professor Bush, atualmente os autores do tema gestão educacional, antiga administração educacional, passaram a definir a disciplina de estudo como sendo: “educational leadership” (liderança educacional). A definição do termo está centrada no elemento básico do processo de influência existente de uma pessoa, ou grupo de pessoas, diante de outras para estruturar as atividades e relações do grupo ou organização. (YUKL apud BUSH, 2011, p. 6) A liderança é exatamente esta influência norteadora dos processos e procedimentos de um grupo ou instituição. O verdadeiro processo de liderança é um fenômeno muito mais próximo da influência do líder nas ações do que na determinação autoritária destas ações diante dos liderados.

Liderança possui um laço primário com a construção de valores de uma instituição ou de um grupo. Ocorre, segundo Bush, que os valores das instituições que deveriam ser construídos no ambiente escolar são na verdade em sua grande maioria impostos pelos governantes centrais do sistema educacional (BUSH, 2011, p. 7). A característica de engessamento do processo construtivo de valores prejudica o afloramento do sentimento de pertencimento desses valores pela comunidade escolar. É como se os valores fossem dos gestores superiores, algo instituído por eles e para eles próprios. O distanciamento ocasiona em certa medida uma falta de comprometimento da comunidade escolar que muitas vezes não consideram os valores apresentados pela instituição como sendo deles. Segundo Hoyle e Wallace, na óptica dos gestores centrais dos sistemas educacionais, a visão da instituição

escolar precisa refletir a visão do governo central (Hoyle e Wallace apud Bush, 2011, p. 8).

Resolveu-se fazer uma rápida abordagem sobre essas questões neste capítulo, considerando que o tema da gestão educacional interfere na construção do processo de aprendizagem do corpo discente, atores foco de qualquer processo educativo. Prova maior desta importância é que o ramo da gestão educacional tomou proporções consideráveis nos últimos anos, ao ponto de alguns países, como Estados Unidos e Canadá, exigirem de seus gestores escolares o pré-requisito do título de mestrado em gestão educacional, como condição *sine qua non*, para exercer um cargo de direção escolar (Bush, 2011, p. 12).

Existem muitas considerações que precisariam ser abordadas para um estudo mais apurado do tema da gestão educacional, as estruturas descentralizadas e as de auto-gestão escolar são exemplos de abordagens específicas de instituições de ensino. Entretanto, não é o objetivo esgotar todas as tipologias de gestão e, muito menos, apresentar as suas características de forma exaustiva ao leitor. Todavia, em se tratando de aspectos relacionados ao gestor e sua forma de gerir, aproveita-se a oportunidade para apresentar dois aspectos considerados importantes para todo e qualquer gestor educacional.

O primeiro aspecto é sobre o que seria chamado de comportamento ideal do líder educacional. Segundo Blasé e Blasé's (2011, p. 16), pesquisadores que realizaram um estudo com oitocentos diretores de escolas no Estados Unidos da América, existem três aspectos importantes no comportamento do gestor que devem ser seguidos:

- 1) Manter um diálogo constante com os professores;
- 2) Promover o crescimento profissional do corpo docen-

te, fomentando, por exemplo, processos de capacitação continuadas;

- 3) Promover e fomentar a reflexão dos professores como atores parte do processo de aprendizagem e integrantes da instituição.

O segundo aspecto é defendido por outro pensador do tema, Southworth, que defende a posição de que líderes influenciam o processo de aprendizagem por meio de três estratégias básicas de gestão:

Ser o modelo – utilizando a premissa de que o bom exemplo arrasta os liderados;

- 1) Realizar o monitoramento das atividades dando sempre oportunidade para receber retorno dos professores (feedback);
- 2) Diálogo – promover debates e oportunidades para apresentação de ideias dos liderados. (Southworth apud Bush, 2011, p. 17)

Considerando esses dois aspectos elucidativos, pode-se concluir de forma cristalina a grande importância do gestor educacional, e da própria instituição de ensino, no processo de aprendizagem dos alunos.

Outro aspecto que deve ser considerado, pelo estudioso do tema educação profissional, é a aparente dicotomia entre a teoria e a prática que ocorre nas gestões educacionais e que se percebe reflete nos processos de aprendizagem.

Segundo Bush, os práticos da gestão educacional apresentam uma tendência de desconsiderar a teoria em prol dos conhecimentos práticos. A própria implantação do Ato de Reforma Educacional, no Reino Unido, em 1988, apresenta um forte viés prático nas orientações de gestão lá contidas. Fator que torna não usual a utilização explícita e sistemática da teoria como guia para



Composto e Impresso no Brasil
Impressão Sob Demanda

21 2236-0844
www.podeditora.com.br
atendimento@podeditora.com.br

2019